

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE TRIPLE BILAN COMPTABLE (« TRIPLE BOTTOM LINE ») : LE CAS DE  
PATAGONIA

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMPTABILITÉ, CONTRÔLE, AUDIT

PAR  
LUANIA GOMEZ GUTIERREZ

MAI 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»



## REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier mon directeur de recherche, Daniel Clapin-Pépin, d'avoir partagé avec moi ses connaissances, ses valeurs, et son temps tout au long du processus de rédaction. Je remercie également monsieur Clapin-Pépin de m'avoir fait découvrir un champ de recherche aussi passionnant. Je tiens à remercier toute ma famille pour leur soutien et leurs encouragements, spécialement à mon mari et à ma mère.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	vi
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	10
1.1 Cadre conceptuel .....	10
1.2 Soutenabilité du Triple Bilan .....	20
1.3 Interprétations du Triple Bilan .....	21
1.4 Positions par rapport aux propositions d'Elkington (1997) .....	26
1.5 Évolution du construit .....	38
1.6 Évolution de la mise en œuvre .....	40
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE.....	47
2.1 Posture épistémologique.....	47
2.2 Devis de recherche .....	49
2.3 Stratégie d'échantillonnage .....	51
2.4 Méthode de collecte des données .....	61
2.5 Technique d'analyse des données .....	64
2.6 Procédure d'interprétation des résultats .....	70
2.7 Rigueur scientifique de la recherche .....	71
CHAPITRE III	
ÉTUDE DU CAS DE PATAGONIA .....	76
3.1 L'intention Triple Bilan comme politique de l'entreprise.....	76
3.2 Démarche Triple Bilan de Patagonia.....	83

3.3 Gouvernance.....	84
3.4 Identification des impacts Triple Bilan .....	99
3.5 Planification.....	102
3.6 Mise en œuvre du plan d'action .....	107
3.7 Comptabilité TBL.....	131
3.8 Vérifications TBL.....	139
3.9 Divulgence et rétroaction.....	146
CHAPITRE IV	
DISCUSSION .....	157
4.1 Réponse aux questions de recherche .....	158
4.2 Conséquences des résultats .....	166
CONCLUSION .....	173
ANNEXE A	
CATÉGORIES ET CODES .....	179
ANNEXE B	
PATAGONIA – CODE DE CONDUITE SUR LE LIEU DE TRAVAIL - .....	182
ANNEXE C	
LES LISTES DE CONTRÔLE .....	186
ANNEXE D	
PRATIQUES VERTUEUSES D'UN BUSINESS ÉCOLOGIQUE.....	216
RÉFÉRENCES .....	219



## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Zones de frottement .....	17
1.2 L'intention Triple Bilan des entreprises .....	19
1.3 Système de management intégré développé par Houda El Yacoubi El et coll.....	42
1.4 Modèle de la soutenabilité des entreprises d'Epstein et Buhovac.....	44
1.5 Méthode BNQ 21000.....	45
2.1 Entreprises leaders dans l'évolution vers la durabilité .....	53
2.2 Patagonia Works.....	55
2.3 Classement des données brutes à l'aide d'EndNote .....	62
2.4 Exemple de codage .....	65
2.5 Processus itératif d'analyse des données .....	68
3.1 Système de management intégré durable de Patagonia .....	84
3.2 Structure décisionnelle du choix des fournisseurs .....	123
3.3 Divulgation Triple Bilan .....	146
4.1 Carte conceptuelle .....	166
4.2 Relation et importance relative des trois axes du Triple Bilan.....	168

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Compréhension du Triple Bilan .....	23
3.1 Intégration stratégique de l'intention Triple Bilan de Patagonia .....	77
3.2 Score obtenu par Patagonia en vue de sa certification B Corporation .....	93
3.3 Triple Bilan des impacts de l'entreprise .....	101
3.4 Plan d'action du programme pour les fournisseurs de Patagonia ....	105
3.5 Localisation des fournisseurs de Patagonia .....	121
3.6 Détaillants Patagonia.....	126
3.7 Partenariat Common Threads .....	129
3.8 Comptabilité Triple Bilan de Patagonia .....	131
3.9 Impacts sociaux .....	137
3.10 Impacts environnementaux .....	138
3.11 Impacts économiques .....	138
4.1. Exigences pour devenir B Corp .....	164

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CO2	Dioxyde de carbone
ECO2	Équivalents de dioxyde de carbone
EIA	Environmental Impact Assessment, Évaluation de l'impact environnemental
EMS	Environmental Management System, Système de management environnemental
FLA	Fair Labor Association
GES	Gaz à effet de serre
GFN	Global Footprint Network
GHG	Green House Gas, en français Gaz à effet de serre
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GPI	Genuine Progress Indicator
GRI	Global Reporting Initiative
LEED	Leadership in Energy and Environmental Design
OGM	Organisme génétiquement modifié
PECGL	Paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln
PECP	Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
RSE	Responsabilité Sociale ou sociétale des Entreprises
SAC	Sustainable Apparel Coalition

SEA	Évaluation des stratégies environnementales
SIA	Social Impact Assessment, Évaluation de l'impact social
TBL	Triple Bottom Line, Triple Bilan ou Triple Résultat
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
WWF	Fonds mondial pour la nature
3P	People, Planet, Profit



## RÉSUMÉ

Le Triple Bilan constitue l'extrapolation du concept de développement durable à l'entreprise. Malgré son urgence et son importance, il n'existe pas de consensus quant à sa définition et sa mise en œuvre, tant dans le domaine de la recherche que dans les entreprises (Vanclay, 2004a). L'objectif de ce travail est de générer de nouvelles propositions afin de déceler la nature théorique et pratique du Triple Bilan. La méthode utilisée pour y parvenir est l'étude de cas unique, descriptive qualitative. L'analyse d'un cas exemplaire a permis d'ajouter de nouveaux éléments à la théorie sur le Triple Bilan qui permettent de mieux le comprendre. La convergence des données a permis d'établir des modèles et d'induire les liens entre eux.

Les résultats obtenus montrent que, dans sa plus large acception, le Triple Bilan est l'intention stratégique d'une entreprise de maximiser sa contribution au développement durable. Le Triple Bilan constitue alors l'ensemble d'actions et de résultats nécessaires pour satisfaire ses obligations normatives et morales envers toutes ses parties concernées. La mise en œuvre de Triple Bilan par l'entreprise Patagonia se traduit par l'établissement d'un système de management intégré durable capable de déployer cette intention stratégique. La méthode de Patagonia, «connaissez vos impacts, encouragez l'amélioration et partagez ce que vous avez appris» (Chouinard et Stanley, 2013, p.p 53 et 88), comporte six étapes cycliques conduisant à l'amélioration continue des performances environnementales, sociales et économiques de l'entreprise. Ces étapes sont l'identification des impacts de l'entreprise sur la planète, sur les personnes et sur ses profits; l'élaboration d'un plan pour améliorer ces impacts; la mise en œuvre de ce plan; la comptabilisation des résultats; la vérification de la mise en œuvre du plan et de ses résultats; et le partage des connaissances avec toutes les parties intéressées. Les résultats de cette étude contribuent à la littérature sur le sujet et peuvent être utilisés comme guide par les entreprises responsables.

Mots clés: Triple Bilan; TBL; 3BL; durabilité des entreprises; Patagonia; Triple Bottom Line; 3P; « People, Planet, Profit ».

## INTRODUCTION

Dans son « Rapport Planète vivante 2014 », la WWF nous interpelle sur la situation actuelle du capital naturel. Le rapport fait ressortir l'importance du déséquilibre entre notre consommation de biens et services écosystémiques et la capacité de la planète à les régénérer (WWF, 2014). Selon le GFN, du premier janvier au 20 août 2013, nous avons déjà consommé toutes les ressources que la planète était capable de renouveler dans un an, le reste de l'année notre consommation a causé des dommages irréversibles à l'environnement (GFN, 2013).

Le 9 mai 2013, nous avons franchi le seuil de 400 parties par million, ppm, de dioxyde de carbone dans l'atmosphère (WWF, 2014). D'après le GIEC, il faudrait contenir la concentration en gaz à effet de serre entre 430 et 480 ppm d'ECO<sub>2</sub> pour éviter que la température globale augmente plus que 2°C par rapport à l'ère préindustrielle, et réduire ainsi les principaux risques liés au changement climatique (Oppenheimer, 2014). Le niveau actuel de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère a provoqué de changements climatiques ayant des conséquences néfastes sur les systèmes naturels et humains de la planète (Field, Barros, Mach et Mastrandrea, 2014). Par exemple, la modification du schéma des précipitations et la fonte des glaces ont diminué la quantité et la qualité d'eau potable disponible (Field *et coll.*, 2014). Le déclin du rendement des cultures et du nombre d'espèces animales a affecté directement la vie des personnes qui dépendent du capital naturel comme moyen de subsistance (Field *et coll.*, 2014).

En même temps, les statistiques du PNUD montrent l'ampleur des injustices sociales. D'un côté, plus d'un milliard de personnes vivent avec moins d'un dollar par jour; 2,8 milliards avec moins de 2 dollars par jour; et un habitant de l'Afrique subsaharienne sur trois souffre de faim chronique. Pendant que 20% de la population mondiale détient 90% des richesses. Chaque jour, 30 000 enfants de moins de cinq ans meurent



de maladies qui auraient pu être évitées, surtout dans les pays en développement où plus d'un enfant sur dix n'atteindra pas l'âge de cinq ans. Plus d'un milliard de personnes n'ont pas accès à de l'eau salubre et 2.4 milliards sont privés d'installations sanitaires satisfaisantes.

Le contexte actuel nous amène à nous poser des questions sur les causes profondes de cette crise sociale et environnementale et à chercher des solutions avec urgence. Les causes de cette crise découlent d'une série de dysfonctionnements liés au modèle de développement actuel dont le principal critère de jugement est la rentabilité maximale du capital engagé (Gendron, 2012). Ce modèle économique s'est légitimé par la croyance selon laquelle la croissance de la production et de la consommation incrémentent le bien-être collectif (Harribey, 2002) et que les ressources naturelles étaient inépuisables (Costa, 2008). La remise en question de ces croyances a conduit les économistes à tenter d'intégrer les aspects environnementaux dans le modèle d'équilibre général du marché (Gendron, 2012; Harribey, 2002).

L'existence d'externalités économiques et écologiques a été démontrée dans les travaux de Pigou, 1920; Coase, 1960; Pearce, Markandia et Barbier, 1989 (Gendron et Girard, 2013). En effet, Pigou a remarqué que dans certaines situations le coût monétaire diffère du coût pour la société en général. Ces différences sont appelées externalités et se manifestent lorsque la consommation ou la production d'un agent influe positivement ou négativement sur la situation d'un autre agent, sans que cette relation fasse l'objet d'une compensation monétaire (Gopalakrishnan, 2000). Selon Gendron et Girard (2013), tant que les coûts des effets nuisibles de l'entreprise seront pris en charge par des parties externes, celle-ci ne sera pas motivée à les réduire. Plusieurs écoles de pensée ont proposé des solutions pour réintégrer les externalités en tant que coûts pour l'entreprise (Gendron, 2012).

Malheureusement, l'évaluation de la véritable santé financière d'une entreprise n'est encore qu'à ses balbutiements. La comptabilité, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, part du principe que les bienfaits de la nature et des biens communs sont gratuits et qu'il n'en coûte rien de les détériorer. Et il est vrai que leur perte ne figure pas dans les livres de comptes. Mais la perte ou la détérioration des systèmes naturels et des biens communs entraîne des coûts énormes dont sont victimes les personnes extérieures à l'entreprise. Qui doit être tenu responsable? (Chouinard et Stanley, 2013, p.92).

En tant qu'acteurs dominants de l'économie mondiale, les entreprises constituent les principaux contributeurs à la dégradation environnementale. Donc, elles devront jouer un rôle important dans la solution des enjeux liés à la durabilité, tels que le changement climatique, la dégradation environnementale et les inégalités sociales (Hansen et Grosse-Dunker, 2012). Selon Elkington (1997), les entreprises constituent le moyen le plus efficace de s'en sortir de la crise écologique, sociale, politique et économique, puisqu'elles possèdent les ressources, la technologie, la compétence, et la motivation nécessaires à l'instauration du développement durable.

Le concept de développement durable prône un développement qui tient compte des aspects environnementaux, sociaux et économiques à la fois. Son origine se situe à la conférence Biosphère de l'UNESCO qui en 1968 avance l'idée d'un développement écologiquement viable (Brunel, 2012). Le concept est réitéré par le Rapport Meadows de 1972 et le rapport de 1980, intitulé «La stratégie mondiale pour la conservation», de l'Union Mondiale pour la Conservation de la Nature (Kestemont et Zaccàï, 2010; Brunel, 2012). L'expression développement durable a été utilisée pour la première fois en 1980, dans le rapport conjoint de l'UICN, le PNUE et le WWF, «Stratégie mondiale de la conservation: la conservation des ressources vivantes au service du développement durable » (Gendron et Revérêt, 2000; Brunel, 2012). Mais, c'est en 1987 que l'expression atteint le consensus politique avec la définition donnée dans le célèbre Rapport Brundtland (Kestemont et Zaccàï, 2010).

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion: le concept de «besoins», et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir (Brundtland, 1987, p.40).

Selon Willard (2008), les besoins dont parle le concept de développement durable sont le bien-être économique, l'équité sociale et la santé environnementale. Le bien-être économique dépend de la sécurité d'emploi; de percevoir un salaire suffisant pour répondre aux besoins fondamentaux du travailleur et celles de sa famille; et de travailler dans un environnement sain et sécuritaire. L'équité sociale concerne l'égalité d'accès aux opportunités; l'absence de discrimination, de pauvreté et d'itinérance; la protection contre le terrorisme et les guerres; et le droit à recevoir de l'aide après des catastrophes naturelles. La santé environnementale se rapporte à la présence d'un l'air pur à respirer, de l'eau propre, des écosystèmes divers capables d'assurer les services nécessaires à la vie, et à l'existence de sources alimentaires sûres et fiables.

Mais le concept de développement durable a un caractère macroéconomique et donne peu d'indications sur la façon dont il doit être appliqué par les entreprises (Wang, L. et Lin, 2007). De nombreuses idées sont apparues pour adapter le concept de développement durable aux entreprises. Dans cette émergence de concepts interdépendants et concepts concurrents, le Triple Bilan est apparu comme le plus accepté pour transposer le concept de développement durable au niveau microéconomique (Wang et Lin, 2007; Wexler, 2009; Carter et Rogers, 2008; Gimenez, Sierra et Rodon, 2012).

En 1994, John Elkington, cofondateur et président du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable « SustainAbility », conçoit le concept «Triple Bottom Line», en français « Triple Bilan » ou « Triple Résultat », pour adapter le



concept de développement durable au niveau des entreprises (Elkington, 2004 ; Vanclay, 2004; Costa, 2008; Gimenez, Sierra et Rondon, 2012; Bettencourt Gomes de Carvalho Simas, Bertinetti Lengler, & dos Santos António, 2013; Chouinard et Stanley, 2013). L'expression a gagné en popularité après la publication en 1997 du livre de John Elkington « Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st century bussiness » (Norman et McDonald, 2004; Elkington, 2004) et suite à la divulgation du rapport de l'entreprise Shell, nommé « 3P », pour « People, Planet, Profits » (Elkington, 2004).

Le développement durable, au niveau macro, doit prendre en considération des facteurs tels que la pauvreté du tiers monde, les disparités de revenu nord-sud et l'équité intergénérationnelle. (...) Au niveau de l'entreprise, une stratégie de développement durable doit être favorisée par un sens fort des objectifs socioécologiques, et implique un engagement à un Triple Bilan qui comprend la rentabilité et les objectifs environnementaux et sociaux (Fowler et Hope, 2007, p.33, traduction libre).

Les chercheurs Fowler et Hope ont précisé la différence entre les niveaux macro et micro de la durabilité et incitent les entreprises à s'engager envers le Triple Bilan. Alors, comment les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre cet engagement envers le Triple Bilan? Puis, qu'est-ce que exactement le Triple Bilan? Comment se présente-t-il dynamiquement?

### Problématique

Le Triple Bilan fait référence à la prospérité économique, la justice sociale et la qualité environnementale générées ou détruites par l'entreprise (Elkington, 1997, 2004). Il est à la fois un système de mesure, de comptabilité, d'audit et de divulgation et un modèle pour mieux comprendre le développement durable (Elkington, 1997; Vanclay, 2004). Concernant sa définition, le cabinet de conseil SustainAbility, cofondé par le concepteur du concept John Elkington donne deux sens au terme

Triple Bottom Line. Dans son sens le plus étroit, le terme «Triple Bottom Line» fait référence à un cadre pour mesurer et divulguer la performance sociétale de l'entreprise. Dans un sens plus large, le Triple Bilan est l'ensemble des valeurs, des enjeux et des processus nécessaires pour créer de la valeur économique, sociale et environnementale (Berland et Renaud, 2007; Milne, Ball et Gray, 2013; Vanclay, 2004a).

Mais cette définition du concept de Triple Bilan ainsi que la description de son application pratique résultent insuffisants. La base théorique existante au sujet du Triple Bilan, provenant principalement des travaux de John Elkington, comporte des éléments peu expliqués et jamais traités ensemble. La plupart des études subséquentes se concentrent sur l'analyse de Triple Bilan dans son sens étroit, principalement sur les diverses difficultés de mesure des performances sociales et environnementales et sur la divulgation volontaire des entreprises. Le reste des aspects du Triple Bilan et son fonctionnement intégré ont été largement négligés.

La définition donnée par Elkington du Triple Bilan semble avoir créé une certaine ambiguïté (Milne *et coll.*, 2013; Wexler, 2009). Les interprétations du construit et les méthodes pour sa mise en œuvre proposées par la suite varient beaucoup (Milne *et coll.*, 2013), tant dans le domaine de la recherche que dans les entreprises (Vanclay, 2004a; Norman et Macdonald, 2004). Bien que de nombreuses recherches aient exploré les propositions théoriques concernant le Triple Bilan, il est difficile de trouver une définition précise du concept ou une démarche concrète pour sa mise en œuvre (Norman et MacDonald, 2004).

Du point de vue empirique, tel que conçu par Elkington (1997), le Triple Bilan devait être une intention stratégique capable de guider les entreprises vers la durabilité plutôt qu'une méthode de comptabilisation. L'idée était d'attirer les entreprises avec les avantages de l'éco-efficience qui les obligerait à adopter par la suite une vision plus large du Triple Bilan (Elkington, 1997; Vanclay, 2004a). Toutefois, l'aspect de cette



nouvelle philosophie qui a eu le plus de succès auprès des entreprises fut le cadre de divulgation Triple Bilan (Robins, 2006; Vanclay, 2004a). Le connu rapport « 3P » de l'entreprise Shell a été le précurseur d'une immense vague de rapports non financiers utilisant le format Triple Bilan. En conséquence, le concept a été de plus en plus associé à un cadre de divulgation et de mesure de la durabilité qu'à un outil stratégique pour l'atteindre. Ce qui est essentiel, mais ne remplit pas la fonction pour laquelle le Triple Bilan a été proposé (Robins, 2006; Vanclay, 2004a).

Les études antérieures ne sont pas encore arrivées à un consensus pour la mise en œuvre du développement durable au niveau des entreprises. « Le manque de précision sur la signification et les implications pratiques du développement durable ne favorise pas sa mise en place, et peut se traduire par des discours plus ou moins dissociés de la réalité » (Boiral, 2010, p.4). Les propositions actuelles pour opérationnaliser le Triple Bilan négligent le domaine de l'évaluation des impacts (Vanclay, 2004b; Tyrrell, Paris et Biaett, 2013). Elles se concentrent fondamentalement sur l'intégration instrumentale comme moyen pour prendre en considération l'ensemble des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Pourtant certaines entreprises, comme Patagonia, ont été capables d'intégrer les trois axes du Triple Bilan et d'incorporer cette intention holistique à l'identité de l'entreprise.

Vu la confusion entourant la définition et la mise en œuvre du concept, l'entreprise Patagonia ne fait pas allusion de manière explicite au Triple Bilan pour décrire leur démarche de durabilité. Dans le livre « Un business responsable. Les leçons tirées des 40 ans d'expérience de Patagonia », pages 92 et 93, les dirigeants de l'entreprise décrivent le Triple Bilan comme un outil de mesure de la performance globale incapable de capter toute la complexité du développement durable (Chouinard et Stanley, 2013). Cette séparation, entre les discours théoriques et empiriques du Triple Bilan, peut être palliée à l'aide des études de cas. Seulement, il existe peu d'études de

cas sur des entreprises ayant adopté une démarche de développement durable (Durif, Brosseau et Turcotte, 2009).

L'objectif de cette étude est de permettre une meilleure compréhension du Triple Bilan, dans sa plus large acception, à travers une description de ses différentes composantes. Pour y parvenir, deux volets seront analysés: le développement théorique du construit et son application empirique par une entreprise, chef de file en matière de développement durable. L'analyse détaillée du cas de l'entreprise Patagonia permettra de faire le lien et donner un sens aux différentes propositions issues des recherches antérieures pour aboutir à une conceptualisation du Triple Bilan et à la description de sa mise en œuvre.

Favoriser la compréhension du Triple Bilan requiert de la construction d'un portrait détaillé de sa nature théorique et pratique. Selon Trudel, Simard et Vonarx (2007), les questions pivots de la recherche descriptive qualitative sont: « Qu'est-ce que c'est? Qu'est-ce qui se passe ici? » Selon Fortin (2010), des questions comme « Quelle est la nature, les caractéristiques? » peuvent être posées. Elles sont utilisées quand l'objectif est de définir un phénomène peu exploré ou peu compris. Dès lors, le présent mémoire vise à répondre à la question: quelle est la nature théorique et pratique du construit « Triple Bilan » sur la base de l'expérience de l'entreprise Patagonia? Pour faciliter l'analyse, la question de départ a été divisée en trois questions de recherche. 1- Qu'est-ce que le Triple Bilan? 2- Comment le Triple Bilan peut-il être mis en œuvre? 3- Comment se présente dynamiquement la démarche Triple Bilan de l'entreprise Patagonia?

#### Structure du mémoire

Ce mémoire est organisé de manière à montrer au lecteur le processus d'induction par lequel le chercheur a établi ses conclusions. Dans le premier chapitre, ce travail établit un modèle conceptuel sur la base de la revue de la littérature afin de fournir

une perspective globale du Triple Bilan. Cette modélisation est nécessaire pour orienter l'analyse du Triple Bilan dans l'entreprise sélectionnée. Le deuxième chapitre montre le plan suivi pour répondre à la question de recherche ainsi que la posture épistémologique conduisant tout le processus. Le chapitre trois décrit comment l'entreprise Patagonia met en pratique le Triple Bilan. Plus précisément, il montre la manière dont Patagonia a réussi l'intégration stratégique du Triple Bilan et les étapes de son système de gestion intégrée durable. Finalement, le chapitre quatre résume les résultats de l'étude, ses conséquences et les nouveaux questionnements qu'il soulève.

## CHAPITRE I

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

#### 1.1 Cadre conceptuel

Dans son livre «Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st century business», John Elkington (1997, p.70) décrit le Triple Bilan comme une cible ultime à atteindre, en affirmant que «Conduire les entreprises vers la durabilité nécessitera de changements radicaux dans leurs performances à l'encontre du Triple Bilan». Le Triple Bilan intègre dans une vision unique les trois axes de la durabilité. Son caractère globalisateur est souligné par Elkington (1997, p.70) lorsqu'il ajoute qu'«Aujourd'hui nous pensons en termes de Triple Bilan, en mettant l'accent sur la prospérité économique, la qualité de l'environnement, et - l'élément que les entreprises ont préféré ignorer- la justice sociale.»

Il est important de remarquer qu'au moment de la publication de « Cannibals with forks » le concept de Triple Bilan était encore inachevé. L'auteur dit dans son livre que « SustainAbility est en train de développer le concept du Triple Bilan du développement durable » (Elkington, 1997, p.73). En 2003 le site web de SustainAbility, le cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique cofondé par John Elkington, publie la définition suivante de Triple Bilan :

Le Triple Bilan (TBL) focalise les entreprises non seulement sur la valeur économique qu'elles ajoutent, mais aussi sur la valeur environnementale et sociale qu'elles ajoutent - et détruisent. Au sens le plus étroit, le terme «Triple Bilan» est utilisé comme un cadre pour mesurer et divulguer les performances de l'entreprise en fonction de paramètres économiques, sociaux et environnementaux.



Au sens large, le terme est utilisé pour saisir l'ensemble des valeurs, des enjeux et des processus auxquels les entreprises doivent répondre afin de minimiser les dommages résultant de leurs activités et de créer de la valeur économique, sociale et environnementale. Il s'agit d'être clair sur le but de l'entreprise et de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise – actionnaires, clients, employés, partenaires d'affaires, gouvernements, les communautés locales et le public (SustainAbility, 2003; cité par Vanclay, 2004a, p. 28, traduction libre).

De ce concept se dégage que le sens étroit du Triple Bilan, correspondant aux cadres de mesure et de divulgation, fait partie de l'ensemble d'outils nécessaires à la mise en œuvre du Triple Bilan dans son sens le plus large. L'expression en anglais «Bottom Line» fait référence à la dernière ligne du compte de résultat, soit le résultat net. Pour Elkington, la comptabilisation du Triple Bilan est l'intégration dans un seul bilan de trois états de résultats: l'économique qui mesure les profits réalisés par l'entreprise; le social qui mesure leur responsabilité sociale; et l'environnemental qui mesure les dommages irréversibles causés à l'environnement (Elkington, 1997).

Dans son sens le plus étroit, tel que défini par Elkington, le Triple Bilan est la mesure de la performance globale de l'entreprise à partir de ses résultats économiques, sociaux et environnementaux (Berland et Renaud, 2007; Elkington, 1997, 2004; Norman et MacDonald, 2004; Quairel, 2006). La performance globale entant la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable (Berland et Renaud, 2007; Quairel, 2006).

Le terme Triple Bilan dans sa plus large acception est une perspective qui intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux dans la culture de l'entreprise, leur stratégie et leurs opérations (Gimenez *et coll.*, 2012). Donc, la mise en œuvre du Triple Bilan dans son sens le plus large doit se faire à travers un système de gestion visant l'atteinte de la durabilité de l'entreprise. Selon Marsden (2000), « L'objectif Triple Bilan, est une politique d'affaires holistique qui intègre la citoyenneté corporative dans les valeurs et les pratiques de l'ensemble de l'entreprise de telle sorte

que ses performances environnementales, sociales et financières sont gérées comme une seule » (Marsden, 2000, p.16).

Elkington (1997) propose de mettre en œuvre cet objectif à travers la mesure des capitaux économique, naturel et social créés ou détruits par l'activité de l'entreprise; la comptabilisation des impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise sur la base des principaux enjeux et indicateurs; la vérification par des tiers; et la divulgation de la performance sociale et environnementale de l'entreprise permettant la gestion des risques ainsi que l'analyse comparative avec les meilleures pratiques de l'industrie.

#### 1.1.1 Bilan économique

D'après Elkington (1997), le bilan économique du Triple Bilan représente la mesure du capital économique produit par l'entreprise. Le but de l'axe économique du Triple Bilan est d'assurer la performance économique de l'entreprise à long terme tout en s'assurant que les générations futures ne soient pas désavantagées (Durif *et coll.*, 2009). L'enjeu de ce premier bilan est de mesurer une performance économique soutenable. Pour cela Elkington (1997) propose d'internaliser les externalités à travers la technique du coût complet. Cette approche consiste à incorporer dans le prix tous les coûts liés au produit, dont les coûts sociaux et environnementaux.

Cette position prise par Elkington est une source de confusion et a été souvent interprétée comme une contradiction puisqu'elle situe l'opérationnalisation du Triple Bilan dans une approche de soutenabilité faible et sa conceptualisation dans une approche de soutenabilité forte. L'auteur considère qu'« A plus long terme, aussi, le concept de capital économique nécessitera incorporer des concepts plus vastes, tels que le capital naturel et le capital social » (Elkington, 1997, p. 75). Cette agrégation suppose une forme de substituabilité et relève donc de la soutenabilité faible (Kestemont et Zaccàï, 2010).

Pour les partisans de la soutenabilité faible les capitaux économique, social et environnemental sont complètement substituables entre eux à l'aide des avancées technologiques. Alors, l'essentiel est de ne pas diminuer le capital global légué aux générations futures, peu importe leur composition (Gendron et Revérêt, 2000; Kestemont et Zaccaï). Les tenants de la soutenabilité forte par contre affirment que certains biens et capitaux, comme les services écosystémiques et le capital intellectuel, n'ont aucun substitut. Ils proposent de trouver un moyen d'optimiser simultanément et séparément les différents types de capitaux. L'objectif est d'éviter la diminution du capital, économique, social ou environnemental légué aux générations futures (Gendron et Revérêt, 2000; Kestemont et Zaccaï, 2010).

Le caractère triptyque du Triple Bilan suppose de manière implicite la non-substituabilité des dimensions sociale, écologique et économique. Les seuls éléments des axes social et environnemental dont le traitement économique est justifiable sont ceux situés dans les zones communes ou zones de frottement. Le bilan économique du Triple Bilan doit exprimer les objectifs économiques de l'entreprise pour accéder à la durabilité. Il est tenu alors de comptabiliser les interventions économiques de l'entreprise, en faveur de ses parties prenantes, lui assurant plus de pérennité.

#### 1.1.2 Bilan social

Le bilan social du Triple Bilan est la mesure du capital social produit ou détruit par l'entreprise, tels que le capital humain et le capital intellectuel. Le capital social est «la capacité des personnes à travailler ensemble à de fins communes dans des groupes et des organisations» (Fukuyama, 1996, citée par Elkington, 1997, p.85). Les entreprises peuvent développer ou affaiblir cette capacité en dépendance de leurs valeurs et vertus (Elkington, 1997). Donc, les objectifs sociaux du Triple Bilan visent à minimiser les impacts négatifs de l'activité de l'entreprise sur tous les acteurs sociaux présents et futurs, même s'ils n'ont pas un intérêt direct dans l'entreprise. Les entreprises doivent alors intégrer les préoccupations de ces acteurs dans leur



management stratégique (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007), incluant la protection de l'environnement.

L'élaboration du bilan social du Triple Bilan consiste à déterminer les impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise sur les communautés humaines, identifier ceux qui sont nuisibles, et présenter l'avancement de l'entreprise dans son éradication. Il doit inciter les entreprises à faire des affaires d'une manière juste et équitable qui traite les gens avec respect et souci de leur bien-être à court et long terme. L'entreprise doit alors déterminer et satisfaire les besoins du marché ciblé de façon plus efficace que la concurrence, tout en améliorant le bien-être de la société (Durif *et coll.*, 2009).

L'axe social de la durabilité au niveau d'entreprise est souvent associé au terme de Responsabilité Sociale ou sociétale des Entreprises, RSE (Durif *et coll.*, 2009). L'expression «Responsabilité sociale de l'entreprise» voit le jour, en 1962, dans la publication de Milton Friedmand, « Freedom and capitalism » (Commenne, 2006). Friedmand affirmait que la seule responsabilité sociale de l'entreprise était la création de profits pour ses propriétaires (Commenne, 2006). En 1984, Edward Freeman reformule la responsabilité sociale des entreprises en termes stratégiques dans son livre « Strategic management: a stakeholder approach », donnant naissance à la théorie des parties prenantes (Commenne, 2006).

La théorie des parties prenantes de Freeman affirme que les entreprises doivent tenir compte des attentes des parties prenantes lors du développement de leurs stratégies puisque celles-ci peuvent nuire à sa performance financière (Commenne, 2006). Les parties prenantes sont toutes les personnes, groupes ou organisations qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise. Il ne s'agit pas seulement des actionnaires avec qui chaque société a des obligations juridiques spécifiques, mais des clients, des employés, des fournisseurs, des résidents de la communauté, du gouvernement, des

organisations de protection de l'environnement et des compétiteurs (Henriques & Richardson, 2004).

La commission européenne définit la responsabilité sociale des entreprises comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission-Européenne, 2011, p.7). Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), la responsabilité sociale des entreprises est la prise en considération des impacts de leurs activités sur l'environnement social et naturel. Conséquemment, les entreprises doivent déterminer les contributions et les coûts environnementaux et sociaux engendrés par leurs activités. Lorsque les coûts excèdent les contributions aux communautés humaines, ceux-ci doivent être pris en charge par l'entreprise.

Or, le bilan social du Triple Bilan est l'ensemble des impacts de l'entreprise sur la société et la RSE la partie d'entre eux que l'entreprise prend en charge. Idéalement les deux doivent coïncider. Étant donné que le bilan social est une composante du Triple Bilan, deux conclusions importantes ressortent, 1)- le Triple Bilan n'est pas synonyme de responsabilité sociétale des entreprises, et 2)- la RSE constitue une condition nécessaire, mais pas suffisante pour la mise en œuvre du développement durable par les entreprises (Brodhag, Gondran et Delchet, 2004).

### 1.1.3 Bilan environnemental

Selon Elkington (1997), le bilan environnemental représente la mesure du capital naturel détruit ou qui peut être détruit par l'activité de l'entreprise. Il comprend les ressources naturelles consommées par l'entreprise; les services écosystémiques qu'elle utilise; et les dommages collatéraux qui s'y rattachent dû à l'interdépendance des écosystèmes (Elkington, 1997). Le capital naturel se divise en deux groupes fondamentaux, le capital naturel renouvelable, substituable ou remplaçable; et le capital naturel non renouvelable ou critique. Le capital naturel critique est l'ensemble de biens et services écosystémiques dont le rythme de consommation est plus rapide que la capacité de la planète à les régénérer (Elkington, 1997).

Tout comme pour les autres deux bilans du Triple Bilan, Elkington (1997) propose l'opérationnalisation du bilan environnemental à travers une comptabilisation financière. Encore une fois Elkington (1997) laisse sous-entendre une certaine forme de substituabilité entre les différents types de capitaux issue de la soutenabilité faible et suscite la confusion. En effet, d'après l'auteur la comptabilisation du bilan environnemental doit se faire en comptabilisant de manière traditionnelle les coûts et bénéfices environnementaux séparément des coûts et bénéfices économiques et sociaux. Ceci revient à l'internalisation des externalités, mais en les identifiant séparément pour faciliter la prise de décisions.

En même temps Elkington (1997) affirme que les mesures environnementales doivent être financières et non-financières et propose l'utilisation d'un indicateur pour chaque risque identifié. Malgré les différences et les spécificités auxquelles font face les différents secteurs, Elkington (1997) estime que pour faciliter la comparabilité de cette nouvelle comptabilité environnementale, les marchés, les gouvernements et les institutions internationales devront élaborer des indicateurs communs. De plus, la proposition de l'auteur prône une position réactive des entreprises face au développement durable en espérant que les entreprises soient poussées par le marché à construire des chaînes de valeur durables.

Vu que le Triple Bilan est une projection dans le futur, le bilan environnemental du Triple Bilan est la comparaison des objectifs environnementaux que l'entreprise doit se fixer pour contribuer au développement durable avec ses réalisations. La dimension environnementale de la durabilité des entreprises se base sur une gestion capable de protéger le capital naturel pour les générations futures, en évitant des risques environnementaux tels que la pollution et le gaspillage des ressources naturelles (Henriques et Richardson, 2004). Donc, le bilan environnemental du Triple Bilan doit faire le point sur les stratégies des entreprises pour éviter les risques environnementaux actuels et potentiels, ainsi que sur leur efficacité. Ces stratégies



peuvent comprendre la minimisation des impacts environnementaux négatifs tout au long du cycle de vie des produits, le respect du rythme de régénération des biens et services écosystémiques utilisés par l'entreprise et sur le rétablissement des écosystèmes endommagés même si l'effet pervers ne provient pas de l'entreprise.

#### 1.1.4 Les zones de frottement

Les trois dimensions du Triple Bilan, économique, sociale et environnementale, sont étroitement reliées et s'influencent mutuellement. Il est très difficile de les séparer puisqu'elles partagent des éléments communs appelés « zones de frottement » (Elkington, 1997) ou sites idéaux, en anglais Sweet Spot (Henriques et Richardson, 2004). Elkington (1997) identifie trois zones communes, l'éco-efficacité, l'équité écologique et l'éthique des affaires, illustrées dans la figure 1.1.

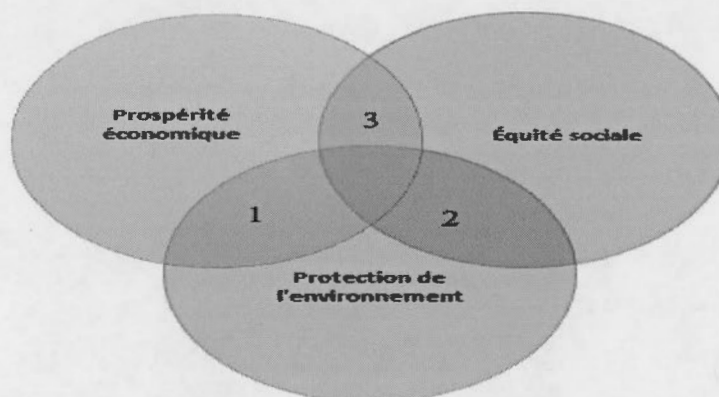


Figure 1.1 Zones de frottement

1. L'éco-efficacité fait partie des axes économiques et environnementaux à la fois. Elle suppose de fournir des biens et services à des prix concurrentiels qui satisfont les besoins et améliorent la qualité de vie des clients, tout en réduisant progressivement les impacts environnementaux de l'entreprise (Elkington, 1997). La réduction des impacts environnementaux doit s'effectuer tout au long du cycle de vie des produits et à un niveau au moins égal à la capacité de la planète à se régénérer (Elkington, 1997). Une entreprise est éco-efficace si elle

incrémente ses profits en appliquant des mesures de protection de l'environnement (Henriques et Richardson, 2004).

2. L'équité écologique ou justice environnementale fait partie des axes social et environnemental simultanément. Elle suppose l'équité intragénérationnelle et intergénérationnelle dans la distribution des ressources naturelles, ainsi que la répartition juste des conséquences du développement. C'est-à-dire que les personnes présentes ou futures que percevront les bénéfices doivent être les mêmes qui subiront les coûts environnementaux (Elkington, 1997). Les entreprises atteignent l'équité écologique quand leur consommation des biens et services écologiques respecte le rythme de renouvellement de la planète (Elkington, 1997) ou quand l'entreprise augmente ses profits en produisant des avantages sociaux équivalents (Henriques et Richardson, 2004).
3. L'éthique des affaires fait partie des axes économique et social à la fois. Elle représente la mesure dans laquelle une entreprise vise à améliorer le bien-être et la qualité de vie de l'humanité à travers son activité (Elkington, 1997). L'éthique de l'entreprise se reflète dans ses valeurs et son code d'éthique.

#### 1.1.5 L'«Ultimate Bottom Line»

Selon Elkington (1997, p.73), « La société dépend de l'économie et l'économie dépend de l'écosystème global, dont la santé représente le résultat final », ou « Ultimate Bottom Line ». Donc, il est clair que le résultat escompté du Triple Bilan est la préservation de l'environnement. Cependant, Elkington (1997) le montre comme l'agrégation dans une unité de mesure commune de trois bilans séparés. Les degrés d'importance et d'interdépendance que l'auteur donne à chacune des dimensions jouent un rôle fondamental dans la compréhension du Triple Bilan. Cette disposition en apparence banale décrit un ordre de priorité nécessaire en cas de contradiction entre les trois axes du Triple Bilan.

Selon Gendron et Revérêt (2000), le développement durable vise à réinsérer l'économie dans la société et dans l'environnement à travers un projet éthique et politique. Ainsi, une autre interprétation, suivant le point de vue constructiviste de ce travail, est que les systèmes économiques sont socialement construits et la société fait partie de l'écosystème global (Houdet, 2010; O'Connor, 2006; Passet, 1985; Pava, 2007). Les trois dimensions du Triple Bilan ne sont pas seulement dépendantes, elles sont emboîtées les unes dans les autres (Houdet, 2010; O'Connor, 2006). Houdet (2010) précise qu'il existe une «...relation asymétrique entre ces trois dimensions du développement durable, car l'économique est contenu dans le social, alors que tous deux sont contenus dans la biosphère» (Houdet, 2010, p. 125). La figure 1.2 montre la relation entre les axes du Triple Bilan dont le résultat escompté est la préservation de l'environnement.

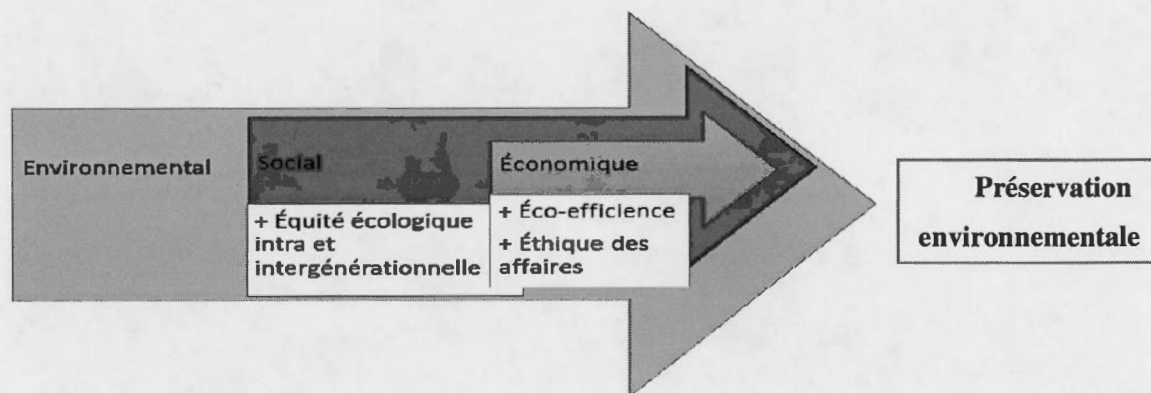


Figure 1.2. L'intention Triple Bilan des entreprises

Comme conséquence de cet emboîtement des trois axes du Triple Bilan et d'après les résultats de Gimenez *et coll.* (2012), les actions environnementales ont un impact sur chaque dimension du Triple Bilan. Gimenez *et coll.* (2012) ont trouvé que la mise en œuvre d'initiatives environnementales positives conduit à des améliorations de la performance environnementale, sociale et économique. Cependant, le sens des effets de l'impact des programmes d'action sociale sur les trois axes du Triple Bilan n'était pas homogène. Les programmes d'action sociale peuvent améliorer les performances



environnementales et sociales de l'entreprise et en même temps augmenter les coûts de fabrication (Gimenez *et coll.*, 2012).

Pour sa part, Assaf, Josiassen et Cvelbar (2012) ont conclu que la divulgation environnementale, sociale et économique contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise, mais que les rapports sur les questions environnementales ont un impact supérieur à celui des rapports sociaux et financiers. Donc, les trois axes du Triple Bilan n'ont pas le même niveau d'importance dans leur apport à la performance globale et de l'entreprise. L'axe environnemental est ainsi le plus important pour maximiser la contribution de l'entreprise au développement durable. Deux conclusions importantes sont mises en évidence à travers cette analyse. Premièrement, le Triple Bilan est une cible idéale de la performance globale de l'entreprise. Deuxièmement, l'«Ultimate Bottom Line» est la conséquence ou le résultat escompté de poursuivre cette fin.

## 1.2 Soutenabilité du Triple Bilan

Elkington (1997) doute à la fois de la capacité des technologies à substituer complètement le capital naturel et de la possibilité de que la dématérialisation de l'économie puisse répondre aux besoins de tous. L'auteur affirme que :

(..) le capitalisme durable nécessitera plus que seulement des technologies respectueuses de l'environnement et, malgré son importance, des marchés qui encouragent activement la dématérialisation. Nous aurons également besoin d'aborder des points de vue radicalement nouveaux de ce qu'on entend par équité sociale, justice environnementale et éthique des affaires. Cela nécessitera une meilleure compréhension non seulement des formes financières et physiques du capital, mais aussi du capital naturel, humain, et social (Elkington, 1997, p.72, traduction libre).

En remettant en cause la possibilité que l'avancement technologique puisse substituer le capital naturel, Elkington (1997) situe le concept de Triple Bilan du côté de la soutenabilité forte. Cependant, l'auteur rejette l'approche extrême de la soutenabilité



forte, proposée par Daly (1990), en écartant la dématérialisation de l'économie comme solution. Donc, le Triple Bilan répond à une sorte de soutenabilité forte pour laquelle la croissance économique est encore nécessaire.

Du point de vue d'Elkington, le principal enjeu du Triple Bilan consiste à trouver l'équilibre entre les trois axes en préconisant des modalités de croissance compatibles avec le progrès social et la préservation de l'environnement. Il s'agit donc de trouver de nouvelles formes de croissance socialement équitables et environnementalement prudentes. Du point de vue de Houdet (2010), la durabilité n'est pas nécessairement une question d'équilibre, mais d'optimiser chaque axe de manière à que le résultat de leur interaction soit positif. Selon Houdet (2010, p. 135), il est important de « gérer de multiples variables et finalités simultanément pour assurer la co-viabilité des systèmes en interaction, c'est-à-dire ne pas s'engager dans la recherche d'optimum pour une seule variable. »

### 1.3 Interprétations du Triple Bilan

La conceptualisation faite par Elkington (1997) est une description de l'ensemble des composants du Triple Bilan plutôt qu'une définition explicite du construit. De ce fait, le Triple Bilan a été interprété différemment par les recherches subséquentes. Au début des années 2000 sont apparus deux courants fondamentaux d'interprétation concernant l'intégration des aspects économiques, sociaux et environnementaux du Triple Bilan: l'approche réductionniste et l'approche holistique. Les interprétations réductionnistes du Triple Bilan cherchent à mesurer la durabilité des entreprises en intégrant les résultats économiques, sociaux et environnementaux déterminés séparément. Quelques exemples d'études dont l'opérationnalisation du Triple Bilan est abordée d'un point de vue réductionniste sont Elkington, 1997, 2004; Norman et Macdonald, 2004, 2007; et Brown et al, 2006. Les recherches antérieures ayant ainsi interprété le Triple Bilan ont généralement octroyé aux composantes de mesure ou de

divulgarisation du Triple Bilan son sens le plus étroit. De ce fait, le Triple Bilan a été couramment identifié à comme un cadre comptable ou un cadre de divulgation.

Du point de vue réductionniste, le Triple Bilan a été généralement compris comme une approche de soutenabilité faible. Son intégration instrumentale a suscité de vives critiques, puisqu'elle peut encourager l'amélioration de chaque axe séparément plutôt que de l'ensemble (Elkington, 2004). Les recherches antérieures proposent d'intégrer le développement durable à la gestion stratégique de l'entreprise pour regrouper les trois dimensions du Triple Bilan, sans qu'il y ait une tendance à les séparer (Bettencourt Gomes de Carvalho Simas *et coll.*, 2013; Fowler et Hope, 2007).

L'approche holistique a été préconisée par les études antérieures qui perçoivent le Triple Bilan comme une approche de soutenabilité forte. Dans ce cas, le rôle du Triple Bilan est d'intégrer la gestion de trois capitaux non substituables, dans une vision unifiée, pour permettre la perpétuité de chacun d'entre eux simultanément. Les interprétations holistiques identifient le Triple Bilan à un traitement global des enjeux économiques, sociaux et environnementaux à prendre en compte face à chaque option stratégique pour assurer la contribution optimale de l'entreprise au développement durable. De ce point de vue, la mise en œuvre du Triple Bilan se traduit par l'implémentation d'un système de gestion de l'amélioration continue de la durabilité vers une cible optimale.

La perception holistique du Triple Bilan favorise la prise en compte des interrelations entre les axes d'intervention; l'identification aussi bien des effets directs et immédiats que des effets indirects et potentiels des activités du cycle de production; et l'établissement d'un système de gestion intégré. Le traitement systémique qui en résulte constitue une démarche supérieure à celle de la somme des composantes isolées (Wang et Lin, 2007). La complexité de la mise en œuvre de la durabilité au niveau de l'entreprise embrouille la compréhension du Triple Bilan. Le tableau 1.1 montre les différentes interprétations du concept et de sa mise en œuvre.

Tableau 1.1. Compréhension du Triple Bilan

<b>Auteur</b>	<b>Triple Bilan</b>	<b>Mise en œuvre</b>	<b>Perception</b>
<b>Elkington (1997)</b>	Visée à long terme pour contribuer au développement durable	Internalisation des externalités au moyen de trois bilans différents réunis.	Réductionniste
<b>Marsden (2000)</b>	Objectif holistique de contribuer au développement durable	Système de management intégré	Holistique
<b>SustainAbility (2003)</b>	Sens étroit: comptabilité et divulgation. Sens large: apport de l'entreprise au développement durable	Internalisation des externalités au moyen de trois bilans différents réunis.	Réductionniste pour le sens étroit et holistique pour le sens large
<b>Norman et MacDonald (2004)</b>	Méthode de comptabilisation pour la responsabilité sociale de l'entreprise	Comptabilité classique. L'agrégation des trois bilans dans un résultat unique est irréaliste.	Réductionniste
<b>Dubigeon (2005)</b>	Mesure du potentiel de progrès de l'entreprise vers la durabilité	Bilan des échanges de l'entreprise avec la société et la planète	Holistique
<b>(Savitz et Weber, 2006)</b>	Mesure de la performance en termes économiques, sociaux et environnementaux	Évaluation des impacts de l'entreprise	Holistique
<b>Brown, Dillard et Marshall (2006)</b>	Mesure de la performance en termes économiques, sociaux et environnementaux	Comptabilité non financière et financière	Réductionniste
<b>Pava (2007)</b>	Mesure de la performance en termes économiques, sociaux et environnementaux	Prise en compte de tous les éléments qui influent la performance globale	Réductionniste
<b>Adams et Frost (2008)</b>	Cadre de divulgation de la performance globale	Indicateurs clés	Réductionniste
<b>Wexler (2009)</b>	Idée imprécise regroupant trois types de discours : l'entreprise verte, la RSE et le développement durable.	Ambiguïté stratégique de la communication des entreprises	Réductionniste
<b>Ramboarisata et De Serres (2010)</b>	Outil de gestion des risques de réputation	Adoption d'une mission et une gouvernance favorisant la RSE	Holistique
<b>Gimenez et coll. (2012)</b>	Intégration stratégique des aspects environnementaux, sociaux et économiques	Opérationnalisation, stratégie et culture d'entreprise durables.	Holistique
<b>Sridhar et Jones (2013)</b>	Levier pour la performance globale de l'entreprise	Rapports Triple Bilan	Holistique



### 1.3.1 L'approche réductionniste

Il est clair que les progrès - ou l'absence de celui-ci - peuvent être mesurés par rapport à un large éventail d'indicateurs associés à chacun des trois bilans de la durabilité. Mais la prochaine étape sera de s'attaquer à cette priorité d'une manière intégrée. Les principaux outils seront la comptabilité, l'audit et la divulgation durables. Dans bien des égards, ces concepts sont encore des "boîtes noires", plus abordés en termes de généralités que définis en termes précis, mais il y a maintenant un travail passionnant en cours dans chacun de ces domaines (Elkington, 1997, p.92, traduction libre).

Cette déclaration montre comment Elkington (1997) envisage l'intégration instrumentale pour incrémenter la durabilité des entreprises et l'ensemble d'outils encore inachevés qu'il propose. L'approche réductionniste, du traitement séparé des trois axes du Triple Bilan, ne devait être que temporaire en attendant le développement d'une approche intégrée. La comptabilité, l'audit et la divulgation du Triple Bilan, souvent assimilés au concept, ne sont que des outils pour sa mise en œuvre. Par exemple, pour Slaper et Hall (2011) le Triple Bilan est un cadre comptable qui mesure la performance de l'entreprise à partir des aspects économiques, sociaux et environnementaux. Le Triple Bilan s'est répandu rapidement dans les entreprises comme un cadre pour communiquer la mesure dans laquelle l'entreprise s'acquitte de ses responsabilités sociétales (Norman et MacDonald, 2004; Vanclay, 2004a; Brown et coll., 2006; Sridhar, 2011). De ce fait, de nombreuses recherches telles que Adams et Frost (2008), Boiral (2010), Assaf *et coll.* (2012), Sridhar (2012) et Sridhar et Jones (2013) se sont intéressées au Triple Bilan comme cadre de divulgation.

### 1.3.2 L'approche holistique

Du point de vue holistique, le Triple Bilan constitue un objectif économique, social et environnemental à atteindre par l'entreprise, à travers un système de gestion intégré, pour contribuer au développement durable (Marsden, 2000). L'engagement des

entreprises envers une cible Triple Bilan peut être proactif ou réactif. L'engagement réactif est la gestion holistique des impacts de l'entreprise suite à de fortes pressions externes. Ses outils de mise en œuvre sont la gestion des risques, l'évaluation des impacts et l'amélioration des pratiques de gestion et de divulgation (Marsden, 2000). L'engagement proactif se caractérise par une stratégie de gestion holistique et par l'incorporation des pratiques les plus durables. Une entreprise proactive a des objectifs de performance Triple Bilan clairs, un système de gestion intégrée et un processus de divulgation et d'audit transparents (Marsden, 2000).

Selon Dubigeon (2005), pour que le Triple Bilan puisse exprimer le développement durable au niveau des entreprises il doit aller plus loin que l'intégration instrumentale en se focalisant sur l'intégration stratégique. «La réussite d'un Triple Bilan repose sur deux facteurs clés de succès: centrer le système de mesure de l'entreprise sur sa culture et sa stratégie et non sur les seuls composants opérationnels – autrement dit, hiérarchiser le long terme sur le court terme – et favoriser le dialogue et le rendu compte avec les parties prenantes dans ce processus» (Dubigeon, 2005, p.39).

Selon l'auteur, le Triple Bilan est une proposition peu pratiquée et non formalisée pour obtenir un bilan intégré et une métrique globale de la durabilité des entreprises. Cette métrique globale doit comptabiliser la valeur ajoutée de poursuivre une démarche de développement durable. Pour répondre au manque de pensée systémique de la proposition d'Elkington (1997), Dubigeon (2005) ajoute que le Triple Bilan doit comprendre les interrelations entre les systèmes économiques, sociaux et écologiques. Cela inclut la construction des capacités immatérielles nécessaires à la pérennité de l'entreprise et le dialogue avec les parties prenantes. Le Triple Bilan constitue alors un bilan intégré du potentiel de progrès de l'entreprise vers la durabilité et exprime leur engagement, leur responsabilisation et leurs cibles (Dubigeon, 2005).

#### 1.4 Positions par rapport aux propositions d'Elkington (1997)

Elkington (1997) présente le Triple Bilan comme une démarche d'entreprise pour contribuer à la construction du développement durable. L'auteur propose une série d'outils pour sa mise en œuvre dont le fondamental est un cadre comptable composé de trois états de résultats, l'économique, le social et l'environnemental. Pour Elkington (1997) la meilleure façon de que l'entreprise prenne en compte ses impacts économiques, sociaux et environnementaux d'une manière intégrée est d'internaliser les externalités. Il est question d'ajouter à la comptabilité financière, de manière distincte, les coûts économiques, sociaux et environnementaux qui traditionnellement ne sont pas pris en compte. Le cadre comptable proposé par Elkington (1997) comporte alors deux composantes: un retraitement des comptes financiers traditionnels pour mettre en évidence les flux financiers liés à la durabilité; et la comptabilité supplémentaire pour montrer la valeur financière des impacts économiques, sociaux et environnementaux sur les parties prenantes externes (Henriques & Richardson, 2004).

##### 1.4.1 Arguments en contre

Les idées d'Elkington (1997) ont été perçues par les études subséquentes soit comme une métaphore du besoin d'inciter les entreprises à atteindre des objectifs économiques, environnementaux et sociaux simultanément (Brown *et coll.*, 2006; Pava, 2007; Sridhar, 2012), soit comme un outil d'intégration inadapté pour la mise en œuvre du développement durable au niveau des entreprises (Norman et MacDonald, 2004). Lorsqu'il est perçu comme une métaphore de la durabilité, le Triple Bilan ne peut pas être évalué au moyen des protocoles existants (Brown *et coll.*, 2006; Pava, 2007). De nombreuses critiques ont fait ressortir les faiblesses des propositions d'Elkington pour la mise en œuvre du Triple Bilan (Bettencourt Gomes de Carvalho Simas *et coll.*, 2013). Selon Sridhar (2011), la proposition d'Elkington (1997) pour mesurer la durabilité des entreprises est mal définie et mal structurée.



Selon Brown et coll. (2006), l'inaptitude des propositions actuelles pour opérationnaliser le Triple Bilan se manifeste dans la possibilité des entreprises à utiliser la divulgation Triple Bilan pour se légitimer; l'absence de normes obligatoires; le manque de rigueur et d'objectivité de la comptabilité Triple Bilan; la propension à croire que les trois bilans sont indépendants; le manque d'encadrement pour analyser les effets d'une dimension sur les autres; la simplification et le manque de cohérence pour aborder les objectifs de durabilité; et les difficultés d'agrégation.

#### 1.4.1.1 L'apport

En 2004, Wayne Norman et Chris MacDonald ont publié une remarquable critique du Triple Bilan comptable. Ils se sont questionnés sur l'apport du Triple Bilan étant donnée l'existence du concept de responsabilité sociale et des nombreux efforts pour comptabiliser et divulguer les aspects sociétaux. Les auteurs sont arrivés à la conclusion que le Triple Bilan fût un ajout inutile au discours actuel de la responsabilité sociale des entreprises et qu'il facilite davantage l'hypocrisie et l'écoblanchiment. Pour eux, ce qu'Elkington (1997) apporte de nouveau est irréalisable et la partie réalisable n'est pas nouvelle. Selon Norman et Macdonald (2004), la nouveauté du Triple Bilan est l'agrégation des aspects économiques, sociaux et environnementaux. Mais cette agrégation résulte impossible à réaliser en utilisant la comptabilité financière.

L'article de Norman et Macdonald (2004) a suscité beaucoup de réactions dans la communauté scientifique, telle que la réponse explicite de Pava (2007). L'auteur affirme que l'impossibilité d'agréger les trois résultats du Triple Bilan dans une valeur unique n'est pas un argument suffisant pour rejeter le concept. Selon Pava (2007), le fond du Triple Bilan n'est pas le calcul d'une valeur unique pour les performances économiques, sociales et environnementales. Il s'agit plutôt d'une métaphore s'opposant à l'idée d'évaluer la performance de l'entreprise seulement à

partir du résultat net. Pour Pava (2007), le Triple Bilan est la conception inachevée d'un cadre comptable intégrant les responsabilités de l'entreprise.

À leur tour MacDonald et Norman (2007), ont réagi à l'article de Pava (2007) en affirmant que le sens de l'expression Triple Bottom Line n'était pas une métaphore, mais une référence au système de comptabilisation proposé par Elkington (1997). Un aspect important à remarquer dans l'analyse de Norman et MacDonald (2004) est la simplification du Triple Bilan à son aspect comptable et son identification à la responsabilité sociale des entreprises. Tous les deux sont des éléments constitutants du Triple Bilan auxquels il ne se limite pas. Cependant, malgré l'élargissement de la perception du Triple Bilan, le questionnement sur son apport est demeuré. Tripathi, Kaushal et Sharma (2013) affirment que le Triple Bilan est la combinaison de trois concepts bien connus, la Responsabilité Sociale des Entreprises; l'évaluation des impacts; et la comptabilité financière.

#### 1.4.1.2 L'agrégation

Le Triple Bilan ne compte aucune formule spécifique, quantitative ou qualitative, pour son agrégation (Norman et Macdonald, 2004; Robins, 2006; Sridhar, 2011; Sridhar et Jones, 2013). Elkington (1997) propose l'intégration quantitative des indicateurs de la durabilité. Il s'agit de les additionner mathématiquement à l'aide d'une mesure commune telle que la monnaie (Tyrrell *et coll.*, 2013). Ce type d'intégration se caractérise par l'omission des interrelations entre les trois dimensions du Triple Bilan. De plus, même si le calcul comptable est correct, la mesure statistique des impacts environnementaux et sociaux peut s'avérer inexacte (Tyrrell *et coll.*, 2013). Une autre suggestion est de calculer le Triple Bilan comme un index. Mais cette option donne beaucoup de place à la subjectivité, notamment dans l'établissement de l'importance accordée à chaque composante (Slaper et Hall, 2011).

#### 1.4.1.3 La soutenabilité faible

Harribey (2002) classifie les différents efforts du Triple Bilan d'internalisation des externalités du côté de la soutenabilité faible. Selon l'auteur, les solutions néoclassiques basées sur l'utilisation du marché ne font qu'élargir l'application d'une comptabilité marchande incapable de prendre en compte les phénomènes biologiques, le temps et l'incertitude. L'expression du Triple Bilan dans un langage économique réduit la dimension sociale et la dimension environnementale, qui constituent sa principale richesse, à des internalisations potentielles. Le calcul d'une valeur unique comme résultat final suppose la substituabilité entre les biens et services environnementaux et sociaux et le capital financier.

L'hypothèse de substituabilité parfaite permet aux modalisateurs de tout ramener à une seule unité, et par exemple de « sommer des pommes et des poires » en additionnant leur valeur. (...) Par extension, le fait de tout ramener à une seule unité, quelle qu'elle soit (une valeur, un poids, une quantité de calories, etc.), implique une forme ou l'autre de substituabilité, et relève, dans notre définition, d'une forme de soutenabilité faible (Kestemont & Zaccai, 2010, p.25).

Du point de vue de la soutenabilité faible, il serait possible de détruire l'un ou l'autre des trois capitaux du Triple Bilan à condition qu'il soit remplacé par un autre. L'important est que la somme totale des stocks reste inchangée. Par exemple, le capital naturel pourrait être remplacé par des technologies fournissant les mêmes services que les écosystèmes naturels. Toutefois, selon Tripathi et coll. (2013), il est impossible pour l'entreprise de redonner à l'environnement et aux gens exactement ce qu'elle leur a pris.

#### 1.4.1.4 L'unité de mesure

Selon Norman et Macdonald (2004), déterminer un résultat social ou environnemental de la même façon que le résultat financier est très difficile vu la



diversité de mesures qu'il est possible d'utiliser. La gamme des mesures proposées dans le contexte du Triple Bilan s'étend de celles provenant d'un seul critère principal, d'une seule de ses dimensions, à celles qui visent l'évaluation complète du cycle de vie d'un produit à l'aide d'une multitude de critères tridimensionnels (Szekely et Strebel, 2013).

Norman et Macdonald (2004) ont fait ressortir que jusqu'au moment de leur étude il n'existait aucune unité de mesure sociale unique permettant de déterminer un résultat social, et encore moins une unité de mesure holistique permettant de déterminer un résultat intégré. Les entreprises peuvent attribuer des valeurs monétaires à leur performance économique; des valeurs en équivalents de dioxyde de carbone, ECO<sub>2</sub>, à leur performance environnementale; mais en termes de performance sociale, les mesures restent des statistiques des ressources humaines isolées de leurs impacts sociaux (Sridhar, 2011; Sridhar et Jones, 2013; Szekely et Strebel, 2013). De plus, l'utilisation d'une unité de mesure commune, permettant la substituabilité des différents types de capitaux du Triple Bilan, n'est pas favorable au développement durable.

#### 1.4.1.5 La comparabilité.

Les problèmes de mesure abordés antérieurement nuisent la comparabilité de la comptabilité Triple Bilan. La comparabilité des aspects économiques est possible puisqu'ils sont relativement faciles à quantifier et les systèmes de mesures développées par une entreprise sont transférables aux autres. Cependant, les performances sociales et environnementales sont très difficiles à quantifier et généralement inhérentes à chaque entreprise (Hubbard, 2009). De plus, l'absence de normalisation et de standardisation des composantes environnementale et sociale du Triple Bilan fait obstacle à la comparabilité des rapports Triple Bilan des entreprises (Borial, 2010). Les rapports Triple Bilan sont structurés différemment et présentent une qualité inégale d'une entreprise à une autre (Borial, 2010).

Vu que certaines études, comme Adams et Frost (2008) et Slaper et Hall (2011), encouragent l'utilisation d'indicateurs clés pour mesurer la performance globale des entreprises, plusieurs tentatives de standardisation des indicateurs sont nées pour faciliter leur comparabilité. Parmi ces ensembles d'indicateurs se démarquent le GPI<sup>1</sup>, l'EQB<sup>2</sup> et la GRI<sup>3</sup> (Slaper et Hall, 2011), cette dernière étant la plus associée au cadre de divulgation Triple Bilan. Cependant, l'utilisation d'indicateurs semblables implique de se concentrer seulement sur les zones d'impact de base (Foran, Lenzen, Dey et Bilek, 2005). La pertinence des indicateurs varie en fonction du type de décision à prendre; du contexte; des acteurs impliqués; de la sensibilité environnementale de l'entreprise; de sa taille; du secteur; et de la réglementation (Foran *et coll.*, 2005). De plus, ces indicateurs peuvent être perçus et évalués différemment par chaque entreprise. Par exemple, en effectuant une analyse sur les entreprises du secteur minier, Boiral (2010) est arrivé à la conclusion qu'il était impossible de comparer et de classer de façon fiable les rapports élaborés à partir des indicateurs de la GRI.

#### 1.4.1.6 L'absence de pensée systémique

En structurant la mesure de la durabilité des entreprises à partir de trois bilans différents qui s'additionnent dans une ultime ligne de résultat, Elkington (1997) néglige l'interdépendance qui existe entre les trois piliers de la durabilité (Dubigeon, 2005; Sridhar, 2011, 2012). Le Triple Bilan est un système dont les parties interagissent continuellement (Sridhar, 2011; Sridhar et Jones, 2013). Cette particularité est capitale pour comprendre et définir le construit (Sridhar et Jones,

---

<sup>1</sup> Le «Genuine Progress Indicator», GPI, se compose de 25 variables qui englobent les facteurs économiques, sociaux et environnementaux. Ces variables sont converties en unités monétaires et additionnées en une seule mesure (Slaper et Hall, 2011).

<sup>2</sup> Le «Minnesota Environmental Quality Board», EQB, est un indicateur, de 42 variables, développé par le Minnesota pour mesurer ses progrès vers une économie saine (Slaper et Hall, 2011).

<sup>3</sup> La «Global Reporting Initiative», GRI, propose un cadre de divulgation TBL divisé en trois groupes d'indicateurs, économiques, sociaux et environnementaux (Gendron et Girard, 2013).

2013). Le résultat de l'interrelation entre les parties d'un système est supérieur à celui de leur addition (Sridhar, 2011; Sridhar et Jones, 2013). Alors, le Triple Bilan ne peut pas être entièrement défini sans tenir compte des relations entre leurs parties (Sridhar, 2011; Sridhar et Jones, 2013).

Elkington (1997) ne décrit aucun schéma de causalité et d'intégration des impacts de l'entreprise (Norman et Macdonald, 2004; Dubigeon, 2005; Sridhar, 2011; Milne et coll., 2013). Il a constaté l'existence de zones de frottement. Mais cela ne suffit pas pour capter toute la dynamique et les répercussions à long terme des impacts directs sur chacun des axes (Fredline, Raybould, Jago et Deery, 2005). La proposition d'Elkington pour la mise en œuvre du Triple Bilan ne fournit pas une évaluation complète des impacts de l'entreprise (Fredline *et coll.*, 2005). Donc, il ne répond pas aux préoccupations de toutes les parties prenantes (Jennifer Ho et Taylor, 2007) et ne reflète pas ce qui est vraiment la durabilité (Milne *et coll.*, 2013). Selon Sridhar et Jones (2013), le manque de pensée systémique de l'approche proposée par Elkington (1997) va à l'encontre du concept lui-même. Les auteurs insistent sur le fait que le Triple Bilan est un processus, pas un événement singulier et remarquent le besoin d'approfondir les recherches en conséquence.

#### 1.4.1.7 L'appellation

Elkington (1997) a appelé son construit Triple Bottom Line, en faisant référence au cadre comptable qu'il propose pour opérationnaliser la durabilité dans les entreprises. En soulignant l'existence de trois Bottom Line, ou lignes de résultat, l'auteur laisse sous-entendre que le calcul de résultats sociaux et environnementaux, semblables au résultat financier de l'entreprise, est possible et souhaitable; il renforce la perception des axes du Triple Bilan comme des éléments dissociés; donne plus d'importance aux outils de mise en œuvre du construit qu'à son caractère systémique; limite les possibilités d'intégration des axes du Triple Bilan à sa proposition initiale; et place le construit du côté de la comptabilité financière plutôt que de la comptabilité de



gestion. L'appellation donnée par Elkington (1997) au Triple Bilan a contribué à la confusion entourant sa nature et limité son développement. En conséquence, de nombreux auteurs ont proposé d'appeler le concept autrement. Par exemple Pava (2007) propose le nom «Multiple Bottom Line», puis Sridhar (2012) et Sridhar et Jones (2013) proposent de le renommer «Integrated Bottom Lines».

#### 1.4.1.8 L'écoblanchiment

La divulgation d'informations sociales ou environnementales donne une image positive de l'entreprise (Brown *et coll.*, 2006; Sridhar, 2012) et contribue à augmenter sa valeur (Sridhar, 2012). Vu qu'ils sont peu réglementés et standardisés, les rapports Triple Bilan permettent de promouvoir la légitimité de l'entreprise (Boiral, 2010). En conséquence, plusieurs entreprises hautement polluantes ont rapidement développé des outils méthodologiques fondés sur le Triple Bilan pour améliorer leur image. L'entreprise Shell a été la première à publier un rapport «3P», «People, Planet, Profit», élaboré par le cabinet de conseil cofondé par Elkington, SustainAbility (Sridhar, 2012). Shell voulait donner une image d'entreprise responsable, même si en tant qu'exploiteur et vendeur d'énergie fossile, elle contribue de manière importante aux émissions de GES et au réchauffement climatique.

Vu que l'engagement envers le développement durable est volontaire, dans la plupart des cas, les rapports Triple Bilan cherchent à améliorer l'image de l'entreprise et à répondre aux attentes sociales (Boiral, 2010). Dans ces cas, les entreprises divulguent leurs performances favorables au développement durable et ne mentionnent pas leurs performances défavorables (Tripathi *et coll.*, 2013). De ce fait, les rapports Triple Bilan peuvent constituer une tactique pour manipuler les perceptions des parties prenantes et détourner leur attention de ses vraies performances de l'entreprise (Sridhar, 2012).

Les études antérieures suggèrent que l'étendue de la divulgation sociétale est en fonction de l'exposition de l'entreprise aux différents groupes de pression (Deegan, 2002; Sridhar, 2012). La plupart de ces études sont arrivées à la conclusion qu'il n'existe pas de relation entre la divulgation sociale et environnementale des entreprises et leur véritable performance. Par exemple, sur la base de tests empiriques, Cho et Roberts (2010) ont démontré que les rapports sur la durabilité publiés sur internet sont déconnectés de la véritable performance environnementale et que les entreprises les moins performantes sur le plan sociétal publient davantage.

#### 1.4.2 Arguments en faveur

Malgré l'ambiguïté des propositions d'Elkington (1997), elles ont contribué à l'évolution des connaissances sur la durabilité des entreprises. Le Triple Bilan est devenu l'approche dominante de la comptabilité du secteur public et a été largement adopté par les entreprises privées et les chercheurs (Slaper et Hall, 2011; Sridhar, 2011; Wexler, 2009). Les détracteurs du Triple Bilan le voient comme une mode passagère, dont la propagation rapide se doit à sa promesse d'atteindre la durabilité, mais qui en réalité est incapable de fournir un ensemble clair et cohérent de lignes directrices applicables sur le terrain. Les défenseurs du Triple Bilan justifient son ambiguïté par le fait qu'il s'agit d'un travail inachevé issu de l'urgence de changement dans les pratiques des entreprises (Wexler, 2009).

Le Triple Bilan, vu comme une métaphore pour encadrer les accomplissements environnementaux, sociaux et économiques de l'entreprise, renferme un énorme potentiel (Sridhar, 2011). Il transpose le concept de développement durable au niveau microéconomique (Carter et Rogers, 2008); stimule la prise en compte de l'ensemble d'aspects économiques, sociaux et environnementaux lors de la prise de décisions; incite à repenser la mesure de la performance de l'entreprise; donne un sens unique à un ensemble d'éléments parfois contradictoires; met en question les priorités et les objectifs des entreprises; proportionne un cadre pour communiquer les efforts

déployés par l'entreprise; et favorise leur responsabilisation par rapport aux dommages qu'elles occasionnent.

#### 1.4.2.1 Stimulant à l'action

D'après Sridhar et Jones (2013) et Sridhar (2012), la principale fonction du Triple Bilan est de conscientiser les entreprises de la valeur environnementale, sociale et économique qu'elles ajoutent ou détruisent dans la planète. Du même avis que Adams et Frost (2008), les auteurs affirment que l'élaboration des rapports Triple Bilan encourage un processus de collecte et l'analyse des données qui permet la planification d'une gestion plus durable. La production des rapports Triple Bilan suppose la mise en place d'un bilan des impacts de l'entreprise et de ses principaux défis à relever (Boiral, 2010). Ils peuvent alors contribuer à la gestion interne des enjeux liés au développement durable (Boiral, 2010); faciliter l'identification des pratiques non durables et des mesures pour les corriger; encourager les entreprises à prendre en compte les effets de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux sur sa valeur (Sridhar, 2012); et les encourager à intégrer ces considérations lors du processus de prise de décision (Wang, L. et Lin, 2007).

Les entreprises qui produisent des rapports Triple Bilan font des changements dans leur façon de faire les affaires en incorporant les préoccupations du développement durable à leur prise de décisions (Adams et Frost, 2008; Sridhar, 2012; Sridhar et Jones, 2013). Les recherches récentes indiquent la production de rapports Triple Bilan améliore la gestion des entreprises concernant les enjeux sociaux et environnementaux (Sridhar, 2012). Par exemple, à partir de l'analyse d'un échantillon d'hôtels slovènes, Assaf *et coll.* (2012) ont démontré que l'incrément de l'étendue des rapports Triple Bilan favorise l'amélioration des performances environnementales, sociales et économiques des hôtels.



#### 1.4.2.2 Conduite de la durabilité des entreprises

Le Triple Bilan permet d'appliquer le concept de développement durable dans les entreprises. Il a été largement accepté comme un cadre pour l'évaluation (Elkington, 2004; Foran, Lenzen, Dey, et Bilek, 2005; Ho et Taylor, 2007) et la divulgation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (MacDonald et Norman, 2007; Milne *et coll.*, 2013; Robins, 2006). Mais le plus grand apport du Triple Bilan est d'avoir proportionné une vision holistique des déterminants de la durabilité au niveau microéconomique. En leur fixant comme cible une contribution optimale au développement durable global, le Triple Bilan guide les entreprises dans l'établissement de stratégies soutenables. Le Triple Bilan structure les discours et les problématisations des entreprises par rapport au développement durable et facilite son insertion et sa diffusion dans le tissu économique (Aurélien et Jean-Pascal, 2006).

#### 1.4.2.3 Dialogue avec les parties prenantes

Les rapports Triple Bilan contribuent à améliorer la communication de l'entreprise avec ses parties prenantes. Ils permettent de transmettre, tant à l'interne qu'à l'externe, l'engagement de l'entreprise par rapport au développement durable (Boiral, 2010). Même si certaines entreprises avaient déjà commencé à publier de l'information sociale et environnementale dans ses rapports annuels, l'apparition du cadre de divulgation Triple Bilan a été un catalyseur pour la publication de rapports dans lesquels la performance économique, sociale et environnementale était présentée ensemble (Sridhar, 2011). Le Triple Bilan continue à gagner en popularité et constitue actuellement le cadre dominant utilisé pour la divulgation de l'engagement des entreprises envers le développement durable (Milne *et coll.*, 2013; Sridhar, 2012).

#### 1.4.2.4 Valeur ajoutée

L'approche du Triple Bilan est un outil pertinent grâce auquel les entreprises peuvent réaliser des objectifs sociaux et environnementaux importants tout en augmentant sa

valeur pour les actionnaires (Foran et coll., 2005). Différentes théories sociopolitiques expliquent comment la décision des entreprises de divulguer un Triple Bilan peut augmenter sa valeur. La théorie de l'agence<sup>4</sup> sous-entend une asymétrie informationnelle entre les différents acteurs de l'entreprise. La divulgation volontaire de la responsabilité sociale des entreprises permet de diminuer l'asymétrie de l'information de deux façons : entre les dirigeants et les actionnaires, ce qui fait diminuer l'incertitude sur les gains futurs; et entre les différents investisseurs, ce qui fait augmenter le volume de transactions et la liquidité des titres de l'entreprise.

D'après l'approche néo-institutionnaliste<sup>5</sup>, les entreprises sont assujetties à une légitimité. Elles ont intérêt à donner une image de bon citoyen corporatif pour garantir sa survie et continuer leur exploitation (Deegan, 2002). La responsabilisation de l'entreprise envers ses obligations morales vis-à-vis de ses parties prenantes leur permet de justifier et maintenir plus longtemps leur droit d'opérer (KPMG, 2008). Pour Bodet et Lamarche (2007) la question de la légitimité est un processus d'institutionnalisation en cours dans le cadre d'une reconfiguration du capitalisme. Selon ces acteurs, même si la RSE est une légitimation pour justifier les actions de l'entreprise vis-à-vis de la société civile, elle peut amener à une amélioration réelle de leurs pratiques.

Selon la théorie des parties prenantes<sup>6</sup>, les entreprises ont affaire à une grande variété de groupes d'influence auxquels il convient de communiquer des informations précises. Par exemple les actionnaires, les créanciers, les employés, les clients, les fournisseurs, les agences gouvernementales, les groupes de pression et la localité. Les parties prenantes accordent un intérêt croissant à la RSE, il est donc dans l'intérêt

---

<sup>4</sup> La relation d'agence est un contrat par lequel une personne engage une autre, l'agent, pour prendre des décisions (Jensen et Meckling, 1976).

<sup>5</sup> Selon cette théorie, les organisations adoptent des structures en réponse aux attentes externes à l'organisation (Deegan, 2002).

<sup>6</sup> Proposée par Freeman (1984), cette théorie postule que la performance de la firme est directement reliée à celle de ses parties prenantes. (Gond, Mercier et . 2005).

économique des entreprises de s'orienter vers le développement durable (Dubigeon, 2005; Savitz et Weber, 2006). En cherchant à satisfaire ses parties prenantes, les entreprises encouragent la recherche et l'innovation (KPMG, 2008).

Le Triple Bilan contribue à incrémenter la profitabilité à long terme des entreprises (Slaper & Hall, 2011). Il peut favoriser l'incrément des ventes en attirant des consommateurs avertis (KPMG, 2008; Willard, 2008). Il permet à l'entreprise d'attirer et de retenir les meilleurs talents, qui cherchent souvent à donner plus de sens à leur travail (Willard, 2008). Il contribue à améliorer la satisfaction, la fierté, la motivation et la productivité des employés (Boiral, 2010), ainsi que leur apprentissage progressif de la durabilité (Boiral, 2010; Sridhar, 2012). Le Triple Bilan amène une réduction des coûts de fabrication à travers l'éco-efficacité dans l'utilisation des ressources; la dématérialisation de l'économie; le recyclage des matières; et l'écoconception des produits (Willard, 2008). De plus, puisque les entreprises responsables affichent un taux de risque moins élevé que le reste, elles attirent les investisseurs; ont accès à des primes d'assurance moins coûteuses; et à de meilleurs taux de prêt (KPMG, 2008; Willard, 2008).

### 1.5 Évolution du construit

Du débat théorique entourant le Triple Bilan émergent quelques conclusions importantes. Premièrement, le Triple Bilan est une démarche visant le développement durable au niveau institutionnel. Il est ainsi perçu tant par les chercheurs (Carter et Rogers, 2008; Wang, L. et Lin, 2007) que dans les entreprises (Milne *et coll.*, 2013). En effet, Milne *et coll.* (2013) ont remarqué que l'expression Triple Bilan est devenue empiriquement synonyme de «durabilité» et de «durabilité d'entreprise».

Deuxièmement, le Triple Bilan est un ensemble de propositions théoriques, encore en évolution, qui a émergé en réponse au besoin de transposer le concept de développement durable au niveau des entreprises. Elkington (1997) propose de



conduire la démarche Triple Bilan à l'aide d'un ensemble d'outils encore inachevés, découlant de l'internalisation comptable des externalités. L'aspiration d'Elkington (1997) était de développer un cadre comptable capable de mesurer la performance globale des entreprises à travers trois types de capitaux, le capital économique, le capital social et le capital naturel. L'incorporation des impacts négatifs de l'entreprise en tant que coûts, devait l'inciter à réduire ses externalités négatives pour être rentable (Elkington, 1997). Mais cette proposition d'opérationnalisation ne suffit pas pour accomplir le rôle pour lequel le Triple Bilan a été conçu: transposer le concept de développement durable aux entreprises (Norman et MacDonald, 2004; Sridhar, 2011; Tripathi *et coll.*, 2013; Vanclay, 2004a).

Cependant, les idées d'Elkington (1997) peuvent servir de base dans la génération de nouvelles théories concernant l'application du concept de développement durable au niveau des entreprises. Le Triple Bilan peut servir de guide aux entreprises qui ont une intention de contribuer au développement durable en mesurant leurs progrès envers une cible idéale. Sur la base d'un point de vue réductionniste, Milne *et coll.* (2013) ont conclu que percevoir le Triple Bilan comme une métaphore et comme une cible de l'entreprise était une diversion rhétorique dangereuse. Cependant, les auteurs reconnaissent que la gestion dédiée au Triple Bilan pourrait constituer un premier pas important pour les entreprises dans leur engagement envers le développement durable.

Finalement, les limites et contradictions du Triple Bilan semblent liées à une compréhension réductionniste du concept et aux propositions d'opérationnalisation issues d'une approche de durabilité faible. La plupart des changements dans la perception du Triple Bilan concernent sa mise en œuvre. Elle a évolué d'une démarche de soutenabilité faible, dérivé de la comptabilité financière, à une démarche de soutenabilité forte, basée sur la gestion de l'amélioration continue de la durabilité de l'entreprise. Le Triple Bilan a passé d'une démarche fragmentaire traitant

séparément les aspects environnementaux, sociaux et économiques à une démarche holistique qui les réunit lors de la prise de décisions (PNUE, 2002).

### 1.6 Évolution de la mise en œuvre

Le Triple Bilan doit donner une vision d'ensemble de la performance globale de l'entreprise concernant les aspects économiques, sociaux et environnementaux à la fois (Elkington, 1997, 2004; Norman et Macdonald, 2004; Brown et al, 2006). La façon pour y arriver constitue le principal point de désaccord entre les nombreuses recherches scientifiques qui ont fait part de leur position. Quoique l'intégration instrumentale proposée par Elkington (1997) résulte insuffisante, le Triple Bilan demeure un outil de gestion précieux qui permet à l'entreprise de réagir plus rapidement aux changements dans le comportement des parties prenantes et d'intégrer ces changements à la stratégie de l'entreprise (Norman et MacDonald, 2004). Par conséquent, la mise en œuvre du Triple Bilan doit se faire à travers l'intégration stratégique des objectifs économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise.

La transposition du concept de développement durable au niveau des entreprises conduit à l'adoption de l'une des orientations stratégiques suivantes : 1- L'orientation «business case», où l'entreprise cherche à mettre la durabilité écologique ou sociale au profit de sa durabilité économique. 2- L'orientation «social case», où l'entreprise cherche à mettre la durabilité économique et la durabilité écologique au profit de la durabilité sociale. 3- L'orientation «green case», où l'entreprise cherche à mettre la durabilité économique et la durabilité sociale au profit de la durabilité écologique (Houdet, 2010). Selon Brodhag *et coll.* (2004) pour que l'implémentation du développement durable puisse incorporer des notions élargies d'intérêt général, des approches systémiques et intégrées doivent être créées. La démarche de développement durable des entreprises doit alors découler d'une intention stratégique, et être déployée à travers un système de pilotage adapté (Naro et Noguera, 2008).

La gestion stratégique est le développement, déploiement et exécution de plans stratégiques pour atteindre les objectifs organisationnels. Elle implique le développement de la mission, la vision, les valeurs et les objectifs de l'entreprise; le développement de politiques et de plans, ainsi que leur exécution et évaluation. Un système de management intégré durable doit permettre l'opérationnalisation d'une stratégie durable à travers des procédures concrètes, ainsi que l'accumulation des connaissances qui se dégagent pour enrichir la réflexion sur les objectifs (Brodhag *et coll.*, 2004). En conséquence, la mise en œuvre du Triple Bilan se traduit par le déploiement d'un système de gestion intégré des aspects économiques, sociaux et environnementaux concernant l'entreprise.

Actuellement existent différents systèmes de management intégré. Les plus notables concernent la qualité, l'environnement et l'hygiène et sécurité du travail. Mais, chacun de ces systèmes se focalise fondamentalement sur un seul des piliers du développement durable (Brodhag *et coll.*, 2004). Étant donné que la fusion de ses différents systèmes de gestion n'aboutit pas nécessairement dans un système de gestion intégrée durable (Brodhag *et coll.*, 2004), la littérature antérieure propose d'autres systèmes de management intégré pour mettre en œuvre le développement durable au niveau des entreprises. Les principales approches théoriques sont le modèle d'Epstein et Buhovac (2014), le modèle de Houda El Yacoubi El, Driss et Abdelghani (2014), le guide français SD 21000<sup>7</sup>, l'AS 8000<sup>8</sup> Australiens, le Q-RES<sup>9</sup> italien, la norme ISO 26000<sup>10</sup>, la norme québécoise BNQ 21000. Les modèles

---

<sup>7</sup> Le SD 21000 est un processus permettant aux entreprises d'incorporer les enjeux de la durabilité à leurs stratégies, facilitant ainsi son déploiement et l'amélioration continue (Brodhag *et coll.*, 2004).

<sup>8</sup> L'AS 8000 australien propose l'élaboration d'une charte éthique avec vérification de la conformité par un mécanisme de dénonciation formalisé dans l'entreprise (Brodhag *et coll.*, 2004).

<sup>9</sup> Le système italien Q-RES propose d'organiser un véritable contrat social avec les partenaires de l'entreprise (Brodhag *et coll.*, 2004).

<sup>10</sup> La norme internationale ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises pour opérer de manière durable (ISO)



théoriques proposés par Houda El Yacoubi El *et coll.* (2014), Epstein et Buhovac (2014) et la norme BNQ21000 sont brièvement décrits à continuation.

#### 1.6.1 Modèle de Houda El Yacoubi El, Driss et Abdelghani

Le modèle développé par Houda El Yacoubi El *et coll.* (2014) est un système de management intégré reliant quatre types de systèmes de management, la qualité, l'environnement, la sécurité au travail et de la sécurité alimentaire. Ce modèle, présenté dans la figure 1.3, se compose de trois dimensions principales représentées par des cercles pour illustrer des interactions continues dans le temps et l'espace (Houda El Yacoubi El *et coll.*, 2014).

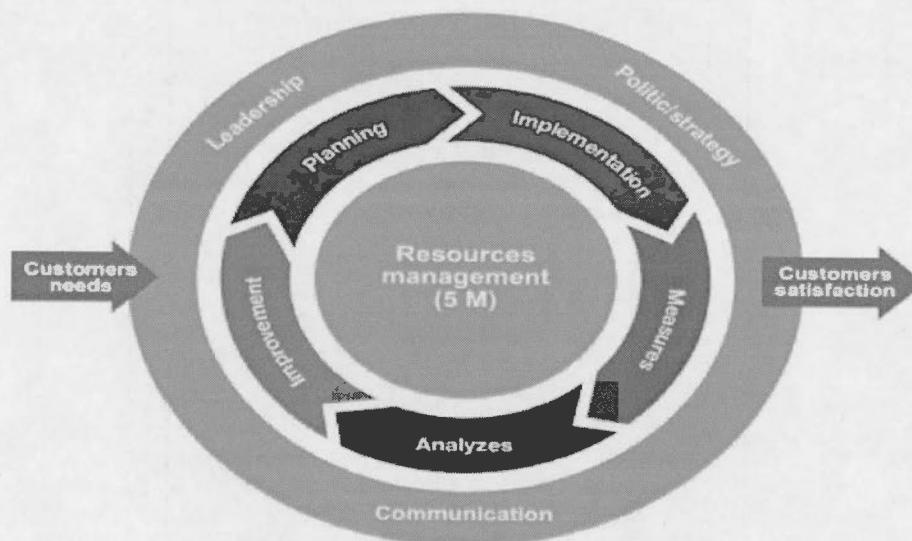


Figure 1.3 Système de management intégré développé par Houda El Yacoubi El *et coll.* Source: Houda El Yacoubi El *et coll.* (2014, p. 348).

Le cercle interne représente la dimension opérationnelle. Il comprend tous les moyens de gérer et de déployer le système de management intégré. Ces ressources se composent de cinq moyens (5M): la main-d'œuvre, les matières, l'équipement, l'environnement et la méthode (Houda El Yacoubi El *et coll.*, 2014). Le deuxième

cercle représente la dimension tactique. Il s'agit des processus génériques, basés sur l'approche de Deming (PDCA), applicables à toutes les activités ou secteurs (Houda El Yacoubi El *et coll.*, 2014). Le cercle externe représente la dimension stratégique. Il comprend la gestion de la direction, la politique et la stratégie et la communication. Cette plateforme stratégique permet d'identifier et de déployer le style et la structure de la gouvernance; d'identifier et de déployer les valeurs et les règles à respecter; et de communiquer toute information nécessaire au bon fonctionnement du système de management intégré (Houda El Yacoubi El *et coll.*, 2014).

#### 1.6.2 Modèle d'Epstein et Buhovac

Le modèle de soutenabilité des entreprises, développé par Epstein et Buhovac (2014), cherche à comptabiliser la manière dont la performance financière de l'entreprise est touchée par les réactions des parties prenantes concernant la performance en matière de durabilité. Ce modèle se base sur les dimensions sociales, environnementales et économiques de la durabilité et décrit les déterminants de la performance durable de l'entreprise; les actions que les gestionnaires peuvent prendre pour agir sur les performances; ainsi que les conséquences de ces actions, sur les performances environnementale, sociale, économique et financière de l'entreprise (Epstein et Buhovac, 2014).

Le modèle d'Epstein et Buhovac (2014), présenté dans la figure 1.4, a été élaboré à partir des propositions d'Elkington (1997) et des théories complémentaires. Epstein et Buhovac (2014) ont déterminé quatre étapes préalables à l'implémentation d'une stratégie soutenable. La première étape consiste en faire de la soutenabilité la composante centrale de la stratégie. La deuxième consiste à s'engager envers cette stratégie soutenable en renforçant les capacités organisationnelles supplémentaires nécessaires. Troisièmement, il faut doter l'organisation des processus formels et informels appropriés. Finalement, il faut intégrer la soutenabilité dans tous les processus de décision de l'entreprise.

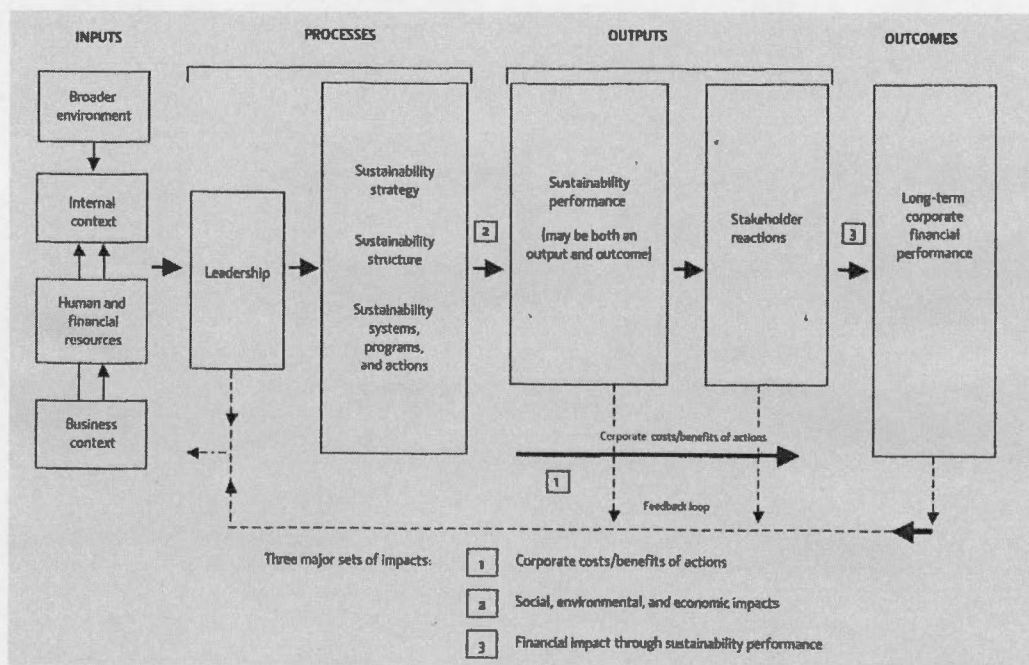


Figure 1.4. Modèle de la soutenabilité des entreprises d'Epstein et Buhovac. Source: Epstein et Buhovac (2014, p. 30).

### 1.6.3 Norme BNQ 21000

La norme BNQ 21000, publiée en janvier 2011, est une démarche systémique proposée par le Bureau de Normalisation du Québec pour opérationnaliser le développement durable au niveau des entreprises (BNQ, 2011a). Cette norme « a été élaborée en cohérence avec les documents appliqués et reconnus dans plusieurs pays comme l'ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, le Guide SD 21000 de l'AFNOR en France, les lignes directrices pour la rédaction de rapport de développement durable de la Global Reporting Initiative (GRI) et les principes du Pacte mondial des Nations Unies » (BNQ, 2011b). Elle propose un cadre de gestion stratégique visant à guider et outiller les organisations dans l'amélioration continue des pratiques durables et l'établissement d'un dialogue avec leurs parties prenantes (BNQ, 2011a). Pour l'application de la «Méthode BNQ 21000», le Bureau



de Normalisation du Québec a développé deux grilles d'autoévaluation, une grille intégrale et une autre adaptée aux PME (BNQ, 2011a).

La méthodologie d'application de la norme BNQ 21000, présentée dans la figure 1.5, comporte trois volets, la démarche d'amélioration continue, les outils de gestion stratégique et le cadre de gouvernance responsable (BNQ, 2011c). La démarche d'amélioration continue oriente les entreprises vers 21 enjeux distribués selon quatre thématiques: transversale, environnementale, économique et sociale (BNQ, 2011c). Elle comporte sept étapes visant à construire peu à peu une culture organisationnelle intégrée (BNQ, 2011c). La méthode propose plus de 30 outils de gestion stratégique souples pour soutenir l'implantation des activités de ces sept étapes (BNQ, 2011c). De plus, un cadre de gouvernance d'accompagnement est proposé afin de favoriser la prise en charge de l'implantation du changement par une ressource à l'interne (BNQ, 2011c).

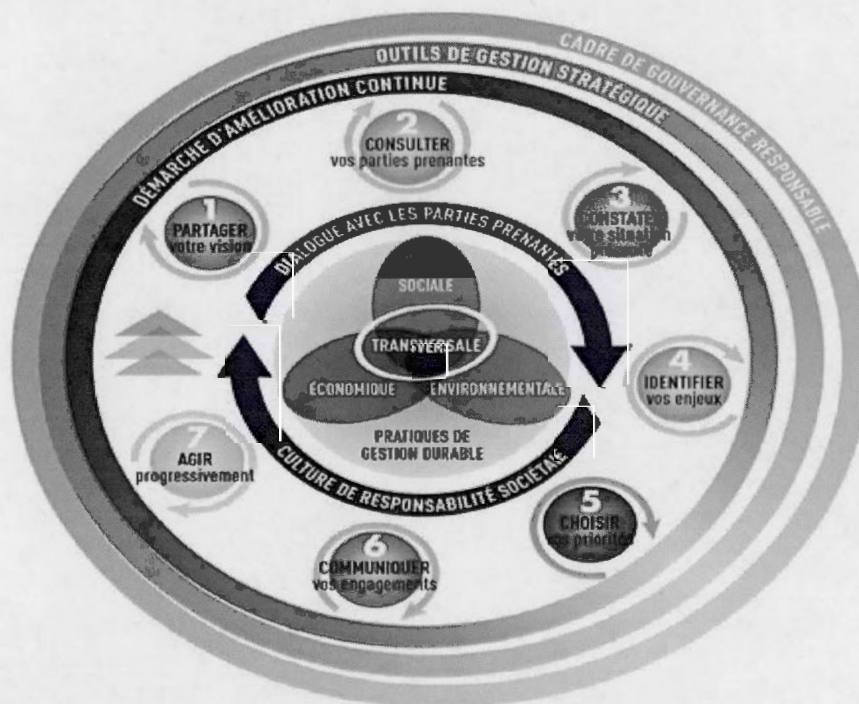


Figure 1.5 Méthode BNQ 21000. Source : BNQ (2011c)

Les activités à réaliser à chacune des sept étapes de la démarche d'amélioration continue sont les suivantes. Pour l'étape 1, partager votre vision, faire consensus sur la vision de l'entreprise, réaliser l'autoévaluation, déterminer le périmètre interne, identifier les parties prenantes et communiquer les engagements de l'entreprise. Pour l'étape 2: consulter les parties prenantes, identifier les parties prenantes, réaliser la consultation, constater la situation de l'entreprise, analyser les données, comparer les résultats et constater les faits saillants. Pour l'étape 4: identifier les enjeux de l'entreprise, faire consensus, nommer le comité de développement durable, élaborer la politique de développement durable de l'entreprise, choisir les priorités, cibler et planifier les actions à effectuer et mettre en place un système de suivi. Pour l'étape 6: communiquer les engagements de l'entreprise, finaliser la politique de développement durable de l'entreprise, élaborer la stratégie de communication et élaborer les outils de communication et mise en œuvre. Pour l'étape 7: agir progressivement, mettre en place un encadrement, communiquer l'évolution de la démarche et effectuer le bilan des résultats.

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

#### 2.1 Posture épistémologique

L'épistémologie est «l'étude de la constitution des connaissances valables» (Piaget, 1967, p.6, cité par Avenier, 2011; Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). «Un paradigme épistémologique est une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (Gavard-Perret *et coll.*, 2012, p.23). Les paradigmes épistémologiques conditionnent les pratiques de recherche admissibles et les modes de justification des connaissances résultantes (Gavard-Perret *et coll.*, 2012). Six paradigmes épistémologiques ont été identifiés en sciences de la gestion: le paradigme positiviste; les deux paradigmes postpositivistes, le réaliste scientifique et le réaliste critique; le paradigme interprétativiste; et les deux paradigmes constructivistes, le constructiviste pragmatique ou radical et le constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (Gavard-Perret *et coll.*, 2012).

Pour le paradigme positiviste et les paradigmes postpositivistes la réalité est objective et indépendante de la perception humaine. Pour le paradigme interprétativiste et les paradigmes constructivistes, la réalité est une perception subjective (Gavard-Perret *et coll.*, 2012). Le phénomène traité dans le présent travail, le Triple Bilan, a émergé comme réponse au contexte social actuel marqué par les crises sociales, environnementales et économiques. De ce fait, la présente étude se situe sous une perspective constructiviste.



Selon une perspective constructiviste, les catégories, valeurs, comportements et règles sont historiquement et socialement construits, influencés par le contexte culturel dans lequel ils se déploient et qui les rendent intelligibles et possibles. Les solutions sont socialement construites et négociées entre acteurs capables d'apprentissage et d'inventivité. Leurs comportements sont néanmoins concentrés dans des outils matériels et immatériels (idées) qui structurent leurs représentations et leurs actions (Girard et Gendron, 2013, p.p. 115 et 116).

Les deux paradigmes constructivistes postulent des hypothèses épistémologiques similaires, mais se différencient au niveau ontologique (Avenier, 2011; Gavard-Perret *et coll.*, 2012). Selon le paradigme épistémologique constructiviste de Guba et Lincoln, PECGL, la réalité est relative. De son côté, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, PECP, «... ne formule aucune hypothèse fondatrice concernant la nature du réel, et on se donne pour projet de développer des connaissances susceptibles de fournir des repères convenant à l'expérience des humains et viables pour cheminer vers leurs buts » (Avenier, 2011, p.16). Pour le PECGL la vérité est la représentation la plus informée et sophistiquée de la réalité faisant consensus. Pour le PECP la vérité correspond aux faits (Avenier, 2011).

Le cas analysé pour comprendre le sujet d'étude, l'entreprise Patagonia, remet en cause des concepts issus du consensus social et cherche à fournir de nouveaux repères dans les relations entre l'entreprise comme entité sociale et la nature. Par exemple, Chouinard et Stanley remettent ainsi en cause la relation entre l'homme et la nature :

Nous savons que nous ne sommes pas supérieurs à la nature, mais notre langage dit le contraire. Nous assimilons la nature à des « ressources », comme si elle devait être à notre disposition. Nous considérons la nature comme notre « environnement », comme si elle était là pour nous entourer, nous envelopper. Nous nous prenons pour des « intendants », comme si Dieu nous avait ordonné d'être les gardiens de la nature, une grosse clé pendue autour du cou, une serviette blanche sur le bras (Chouinard et Stanley, 2013, p.103)

En conséquence, cette recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste pragmatique. Le PECP part de trois hypothèses fondatrices: 1)- que ce qui est connaissable c'est l'expérience humaine de la réalité; 2)- qu'il existe une relation d'interdépendance entre le chercheur et la connaissance que celui-ci élabore; et 3)- que l'intention de connaître un phénomène influence la manière dont le chercheur le comprend (Gavard-Perret *et coll.*, 2012). Par conséquent, le présent mémoire constitue une description de la manière dont le chercheur comprend que le Triple Bilan fonctionne. La légitimation des connaissances issues de cette recherche dépend de leur adaptation fonctionnelle et de leur viabilité (Gavard-Perret *et coll.*, 2012).

Le PECP admet l'utilisation de toute méthode de recherche, technique de modélisation et technique de collecte et de traitement des données déjà établie (Gavard-Perret *et coll.*, 2012). De ce positionnement épistémologique se dégage la démarche inductive de ce travail, son approche qualitative et la manière dont les données sont analysées et interprétées. La démarche inductive permet de dériver des généralités à partir de l'analyse rigoureuse du cas à l'étude. Elle est particulièrement appropriée pour l'explication de phénomènes peu compris comme le Triple Bilan. La combinaison du paradigme constructiviste, une démarche inductive et une approche qualitative, favorise la production de théories contextualisées.

## 2.2 Devis de recherche

Le design de recherche choisi pour ce mémoire est l'étude de cas. Selon Hamel (1998, p.123) cité par Leplat (2002) «l'étude de cas consiste donc à rapporter un phénomène à son contexte et à l'analyser pour voir comment il s'y manifeste et se développe.» L'étude de cas peut être qualitative, quantitative ou une mélange des deux (Yin, 2003; Fortin, 2010). Étant donné que notre travail touche un domaine peu compris, notre approche est qualitative. Les étapes du processus de recherche qualitative ne sont pas linéaires, elles se chevauchent et leur ordre peut varier (Fortin, 2010). La recension des écrits a été faite tout au long de la recherche, c'est à dire au

début pour faire ressortir la nature théorique du Triple Bilan, le cadre conceptuel et l'évolution du construit; pendant l'analyse du cas pour donner du support à l'analyse des données; et à la fin pour guider l'interprétation des résultats. Les étapes de collecte et d'analyse des données ont eu lieu simultanément.

L'étude de cas est la stratégie de recherche la plus adéquate pour parvenir à expliquer le Triple Bilan puisque la base théorique existante concernant le sujet ne comporte pas tous les éléments nécessaires à sa compréhension. L'étude de cas permet de théoriser les connaissances empiriques de l'entreprise. Sur la base de ces connaissances empiriques, il est possible d'identifier des éléments théoriques complémentaires qui contribuent à expliquer le phénomène et à établir des liens entre ces éléments. Étant donné que le Triple Bilan est la transposition du développement durable en entreprise, il ne peut être vraiment compris que si l'on tient compte du contexte d'entreprise.

L'étude de cas est un devis descriptif, consistant à examiner de manière détaillée et exhaustives diverses sources d'information au sujet d'un même cas. Il permet de mieux comprendre des phénomènes à travers des descriptions détaillées des situations et des événements; du comportement des acteurs qui y évoluent; des sentiments qu'ils éprouvent; et des interactions qui les lient (Gagnon, 2005). Selon Yin (2003), l'étude de cas est conseillée dans des situations où il existe des éléments théoriques pour guider la collecte et l'analyse des données. Ces données doivent être corroborées par la convergence triangulée de multiples sources (Yin, 2003).

### 2.2.1 Type d'étude de cas

L'étude de cas peut prendre différentes variations spécifiques. La combinaison la plus adaptée à cette recherche est l'étude de cas descriptive, qualitative et à cas unique. L'étude de cas peut être qualitative ou quantitative (Gagnon, 2005; Fortin, 2010). Les études de cas qualitatives portent sur des questions dont la pertinence a été établie, mais qui pour diverses raisons ont été peu explorées (Fortin, 2010). Yin (2003) classe



les études de cas comme explicatives, exploratoires ou descriptives. L'auteur fait également une distinction entre les études à cas unique et à cas multiples. Cette étude s'inscrit dans la recherche descriptive puisque son but est de décrire un phénomène, le Triple Bilan, dans le contexte où il s'est produit, l'entreprise Patagonia. Le présent travail décrit la nature du construit Triple Bilan, les éléments nécessaires à sa mise en œuvre et son application pratique dans l'entreprise Patagonia.

### 2.3 Stratégie d'échantillonnage

Selon Elkington (1997), les entreprises peuvent être classées en quatre niveaux d'évolution vers le développement durable, c'est-à-dire quatre niveaux d'application du Triple Bilan. Le niveau le plus bas, que l'auteur appelle entreprises « criquets », est composé des entreprises qui ne sont pas intéressées à diminuer leurs impacts négatifs sur les capitaux économique, social et environnemental. Pour ces entreprises, leurs activités dégénératives sont la meilleure manière de répondre aux intérêts à court terme des actionnaires et des gestionnaires.

Le deuxième niveau, les entreprises « chenilles », ont le potentiel de transformation, mais sont uniquement intéressées par les avantages à court terme de la durabilité. En général, leur performance sociétale est plus faible que ce que leur divulgation laisse croire. Les entreprises de troisième niveau, appelées « abeilles », ont un modèle d'affaires fondé sur des principes éthiques et des stratégies commerciales saines. Elles travaillent en partenariat avec ses parties prenantes. Le dernier niveau, les entreprises « papillon » sont des entreprises proactives qui génèrent de la valeur environnementale, sociale et économique, et qui poussent les autres entreprises à s'améliorer. Selon Willard (2008), les entreprises « papillon », motivées par ses valeurs, montrent un engagement passionné à augmenter les bénéfices de l'entreprise, de la société et de l'environnement.

Pour obtenir le plus d'information possible, sur le Triple Bilan et sa mise en œuvre, le cas à analyser devait correspondre à une entreprise de type «papillon». Ces entreprises ont une compréhension empirique du Triple Bilan; leur démarche pédagogique envers les autres les incite à publier beaucoup d'information; et possèdent un modèle fonctionnel pour la mise en œuvre de la durabilité. « Il ne s'agit pas ici de viser un échantillon statistiquement représentatif d'une population, mais plutôt d'avoir des cas les plus informatifs possible. En d'autres termes, la capacité de renseigner d'un cas est parfois plus importante que sa représentativité » (Gagnon, 2005, p.46).

Sur cette base, la première vague d'entreprises privées, dont la recherche de la durabilité est motivée par les valeurs et l'engagement passionné de ses fondateurs étaient d'excellentes candidates. Le fait d'être privées a permis à ces entreprises de limiter les effets des pressions des actionnaires, de l'asymétrie de l'information et des variations du marché boursier sur la mise en œuvre du Triple Bilan. Quelques-unes de ces entreprises précurseurs des démarches durables sont: «Ben & Jerry's Homemade Ice Cream», crée par Ben Cohen et Jerry Greenfield, cofondateurs du "B. Lab"; «The Body Shop International», fondée par Anita et Gordon Roddick; «Smith & Hawken», cofondé par Paul Hawken, auteur d'importants ouvrages concernant la soutenabilité; «Husky Injection Molding», fondée par Robert Schad; et Patagonia, fondée par Yvon Chouinard (Willard, 2008).

La stratégie d'échantillonnage utilisé pour sélectionner le cas à étudier est une stratégie non probabiliste basée sur un choix raisonné. Patagonia inc. a été délibérément choisie pour sa capacité à permettre de répondre aux questions de recherche. Les dirigeants de Patagonia perçoivent la durabilité au niveau des entreprises, c'est-à-dire le Triple Bilan, comme une cible à atteindre. Chouinard et Stanley (2013, p.28) affirment que « Nous ne sommes pas autorisés à appliquer le mot «durable» à nos activités tant que nous n'avons pas appris – et ne nous

engageons pas sur le long terme – à nous loger, nous nourrir, nous vêtir et nous distraire sans contrecarrer la capacité de la nature à se régénérer et à encourager la biodiversité. »

Patagonia est une entreprise transparente, reconnue pour son militantisme et ses efforts en matière de développement durable, certifié par divers organismes et récipiendaire de nombreuses récompenses liées au développement durable (Fowler et Hope, 2007). Dans leur rapport de 2014, SustainAbility, le cabinet de conseil en développement durable cofondé par John Elkington, et GlobeScan, une firme spécialisée dans les sondages d'opinion, ont placé Patagonia en deuxième place des entreprises les plus durables (SustainAbility et GlobeScan, 2014). Lors de cette étude, 887 experts en développement durable ont été invités à identifier les entreprises qui intégraient mieux le développement durable dans leur stratégie (SustainAbility et GlobeScan, 2014).

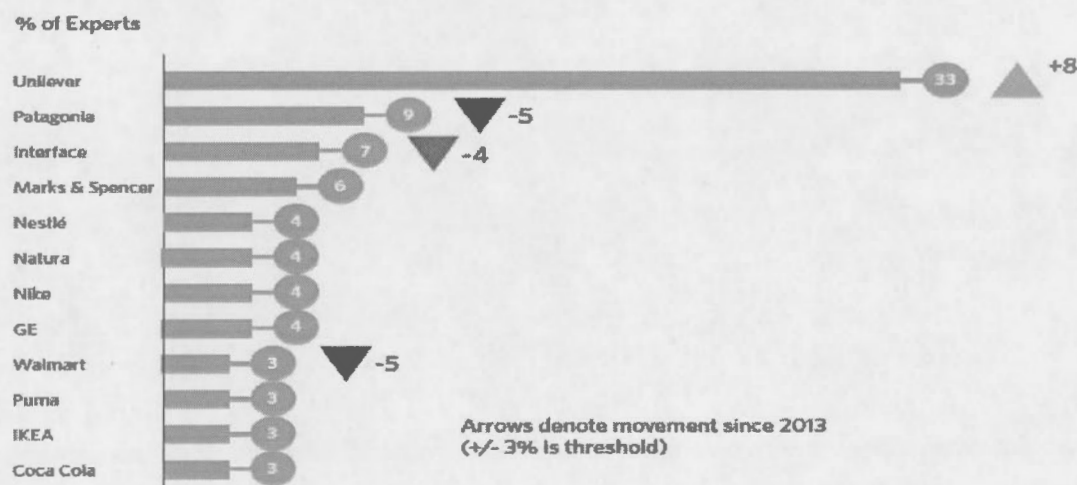


Figure 2.1. Entreprises leaders dans l'évolution vers la durabilité. Source: SustainAbility et GlobeScan (2014, p.13).



Patagonia évolue dans une industrie très nuisible du point de vue social et environnemental. Elle doit donc faire face à de nombreux défis économiques, sociaux et environnementaux (Fowler et Hope, 2007), comme les connus ateliers de misère ou « Sweat Shops » (Patagonia, 2007b). Sa performance a fait l'objet de nombreuses recherches scientifiques et médiatiques. De plus, l'entreprise divulgue une quantité considérable d'informations ce qui facilite la collecte et la validation des données. Willard (2008) considère Patagonia comme un modèle d'entreprise responsable et de gestion éthique des affaires. Patagonia réalise des profits importants, tout en cherchant à protéger l'environnement et à améliorer la qualité de vie des personnes. Pour y arriver, l'entreprise a bâti une relation privilégiée avec ses parties prenantes. Elle constitue alors un paradigme dans l'application du Triple Bilan dans son sens le plus large, à savoir, comme transposition du développement durable au niveau de l'entreprise.

### 2.3.1 Échantillon

Ce mémoire constitue une étude du cas de l'entreprise Patagonia inc. Patagonia est une entreprise privée basée à Ventura, en Californie, États-Unis. Elle fabrique et vend des vêtements et du matériel pour les sports de plein air, le voyage et la vie quotidienne (Patagonia, 2007b). Ces sports sont l'alpinisme, l'escalade, la pêche à la mouche, le ski, le snowboard, le surf et le Trail Running. Patagonia appartient donc au secteur de fabrication et de distribution de vêtements de sport de plein air. Les produits offerts par l'entreprise sont, des vêtements pour homme; des vêtements pour femme; des vêtements pour enfant et bébé; et des sacs et bagages. Patagonia inc. est une filiale de Patagonia Works, une société de portefeuille visant à apporter des changements positifs dans cinq domaines essentiels: les vêtements, la nourriture, l'eau, l'énergie et les déchets (PatagoniaWorks, 2013). La figure 2.2 montre les filiales de la société mère Patagonia Works.

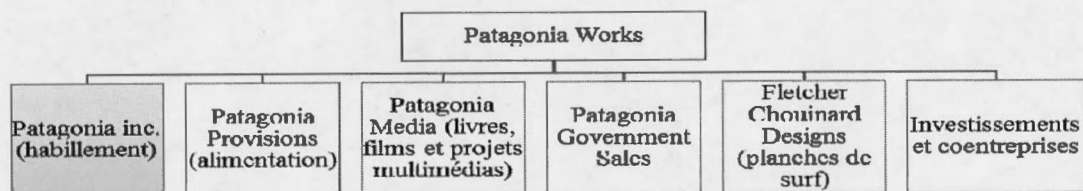


Figure 2.2. Patagonia Works

Les responsabilités de Patagonia Works sont: supporter les projets d'entreprise; développer des entreprises respectueuses de l'environnement; diversifier le portefeuille de la société; élargir la portée et l'influence de la marque à de nouveaux marchés; influencer le paradigme du commerce mondial; offrir une nouvelle façon de mesurer le rendement du capital investi; augmenter la santé économique à long terme en tenant compte des risques environnementaux et sociaux; promouvoir l'économie responsable, la campagne environnementale de Patagonia en cours; fournir des services communs de la meilleure qualité et permettre à chaque entreprise de se concentrer sur le produit, la qualité, la vente et l'expérience du client (PatagoniaWorks, 2013).

Toutes les filiales de Patagonia Works sont constituées en tant que Benefit Corporation; partagent les valeurs fondamentales de Patagonia inc.; sont membres de l'association «1% for The Planet»; et utilisent l'indice Higg ou autre mesure de la performance sociale et environnementale (PatagoniaWorks, 2013). Les filiales de Patagonia Works partagent les mêmes services juridiques, environnementaux, financiers, technologiques, de distribution et de ressources humaines (PatagoniaWorks, 2013). Patagonia inc. illustre la manière visionnaire dont Patagonia Works gère, mesure et intègre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux des entreprises.

Patagonia inc., ou simplement Patagonia, a été fondé par Yvon Chouinard et sa femme Malinda en 1973. Depuis février 2014, Rose Marcario occupe le poste de PDG de Patagonia Works et Patagonia (PatagoniaWorks, 2013). L'entreprise compte huit vice-présidents: qualité; opérations; marketing; recherche et

développement; produit; initiatives environnementales et projets spéciaux; commerce en ligne; et détaillants nord-américains (InsideView, 2014). Patagonia a désigné un directeur général pour les affaires en Asie et le Pacifique et huit autres directeurs, entre eux Elizabeth Pike qui occupe le poste de directrice des programmes environnementaux (InsideView, 2014). Patagonia compte entre autres avec un département de responsabilité sociale et environnementale dirigé par Cara Chacon depuis janvier 2010 (FLA, 2013).

À la fin de l'année fiscale 2013-2014, finissant le 30 avril 2014, Patagonia affichait un bénéfice de 352 millions de dollars et comptait 1360 employés (InsideView, 2014). L'entreprise n'assemble pas elle-même ses produits (Chouinard et Stanley, 2013). Elle les conçoit, les teste et les vend (Patagonia, 2007b). Patagonia sous-traite 83 usines de fabrication de vêtements de partout dans le monde, fondamentalement en Asie (FLA, 2013). La marque est vendue par les détaillants de l'entreprise et par d'autres commerçants.

Patagonia est reconnue par la qualité de ses produits, son engagement environnemental et ses designs innovants (Patagonia, 2007b). Le fait d'être une entreprise privée lui a facilité l'implémentation des valeurs et des convictions sociales et environnementales de son fondateur Yvon Chouinard (Willard, 2008). Dès sa création, Patagonia inc. fait partie des entreprises les plus durables (Vernier, 2013; Willard, 2008). Elle cherche, non seulement de mettre en place un modèle respectueux de l'environnement, mais aussi de devenir un exemple pour les autres entreprises et pour la société. Pour atteindre son but, Patagonia fabrique ses vêtements avec des écofibres tels que le coton biologique; le chanvre; la laine traitée sans chlore; le Lyocell Tencel; et le nylon et le polyester recyclés et recyclables (Patagonia, 2007b, 2014s). Patagonia entreprend et finance un grand nombre d'actions en faveur de l'environnement, telles que la promotion des corridors biologiques et la lutte contre les OGM (Patagonia, 2007b).

La clientèle ciblée par Patagonia est les amateurs de la nature et des sports de plein air. Les principaux compétiteurs de Patagonia sont « The North Face inc. », « Marmot Mountain Ltée », « Mountain Hardware », « Arc'Teryx » et « Columbia Sportswear ». L'entreprise est également en concurrence avec les détaillants spécialisés tels que « Recreational Equipment » et « Eastern Mountain Sports », des entreprises comme « Adidas », « Nike », « Reebok » et de nombreux petits fournisseurs de vêtements de sport (Fowler et Hope, 2007). Pour faciliter la mesure et la vérification de ses performances sociales, environnementales et économiques, Patagonia a établi de nombreux partenariats avec des organismes non gouvernementaux spécialisés, avec ses clients et avec ses concurrents (Patagonia, 2014n).

### 2.3.2 Histoire de Patagonia

L'histoire de Patagonia montre son apprentissage et son évolution vers la durabilité. Des événements précis ont marqué la prise en compte des trois piliers du développement durable dans les décisions de l'entreprise. Combinés aux valeurs et à la direction d'Yvon Chouinard, les événements mentionnés ci-après ont contribué à forger un système de gestion visant à créer une entreprise durable.

En 1972 « Chouinard Equipment LTÉE », l'entreprise de fabrication de pitons d'escalade, fondée par Yvon Chouinard en 1964, a ajouté à sa production une ligne de vêtements d'extérieur appelée « Patagonia », en faisant référence à une région montagneuse du sud du Chili et Argentine (Patagonia, 2014f). Chouinard décide de fonder Patagonia en 1973, en tant qu'entreprise indépendante de vêtements de sport de plein air (Patagonia, 2014f).

L'entreprise a tout de suite entrepris des innovations pour que sa production soit le moins nocive possible pour l'environnement. En 1977, Patagonia commercialise une veste polaire révolutionnaire en fil de polyester qui évacue l'humidité tout en gardant la chaleur (Patagonia, 2014f). En 1980, l'entreprise conçoit des sous-vêtements



chauds en polypropylène, une fibre synthétique hydrophobe et ultra légère (Patagonia, 2014f).

Dans les années 80, les ventes de Patagonia ont quintuplé. L'entreprise s'installe aussi en Europe et en Japon. Cependant, Chouinard Equipment a eu des problèmes juridiques et a été finalement vendue (Patagonia, 2014f). En 1984, « Lost Arrow Corporation » a été créée en tant que société mère de Patagonia. Cette même année l'entreprise a amélioré les conditions de travail de ses employés par l'ouverture d'une crèche d'entreprise et l'autorisation d'aller surfer quand les conditions climatiques se présentent (Patagonia, 2014f). « Lost Arrow Corporation » est renommé « Patagonia Works » en 2013 (PatagoniaWorks, 2013).

Chouinard est conscient que son entreprise prend plus à la planète que ce qu'elle lui donne en retour (Chouinard et Stanley, 2013). Alors, dès 1986, Patagonia s'engage à verser chaque année le montant le plus élevé entre le 1% de ses ventes ou 10% de ses bénéfices, avant impôt à des associations environnementales militantes sur le terrain (Patagonia, 2014f). En 1988, le formaldéhyde qui s'échappait des vêtements en coton stockés au sous-sol de la nouvelle boutique de Boston a provoqué des migraines et des maux d'estomac à son personnel. L'entreprise a alors examiné chaque maillon de sa chaîne logistique pour assurer la santé de toutes les personnes liées à l'entreprise. Bien que Patagonia se fût toujours préoccupé du bien-être de ses employés et de la qualité de ses produits, cet incident a marqué la prise en compte de l'axe social du développement durable dans sa prise de décisions (Patagonia, 2014f).

En 1991, à cause de la récession, les ventes diminuent dramatiquement et la banque diminue successivement la marge de crédit de l'entreprise. Le 31 juillet 1991, que Chouinard appelle le mercredi noir, Patagonia a dû licencier 20 % de ses employés et emprunter auprès d'amis pour rester rentable et indépendante. Chouinard a compris que la croissance de plus de 50% de Patagonia dépendait de la surconsommation et que pour pérenniser l'activité de l'entreprise, sa production ne devait jamais excéder

les limites des besoins réels de ses clients. Cette prise de conscience marque l'incorporation de l'axe économique du développement durable dans les décisions stratégiques de l'entreprise. En effet, pour Chouinard l'aspect économique de la durabilité est une question d'équilibre plutôt que de prix (Patagonia, 2014f). Dans son article publié sur le site internet de Patagonia, appelé « L'économie responsable », il affirme que :

Après une croissance trop rapide dans les années 90, nous avons essayé de ne plus grandir du tout. Cette stratégie s'est soldée par une stagnation et la frustration de nos clients, qui ne pouvaient obtenir ce dont ils avaient besoin. Nul besoin d'arriver à une économie à croissance zéro, de la même manière qu'il n'est pas nécessaire de contrôler les naissances pour réguler la population : des gens meurent, des enfants naissent, il faut un équilibre. Ce que nous visons, c'est une économie affranchie d'une logique consumériste insatiable, une économie qui cesse ses pratiques destructrices et les remplace soit par des pratiques nouvelles et plus efficaces, soit par d'anciennes pratiques qui fonctionnaient très bien. Une économie avec moins de biens de consommation redondants, moins de produits jetables. Nous ne savons pas exactement à quoi tout cela ressemblera. Mais nous savons que toutes les entreprises doivent y réfléchir et agir maintenant (Chouinard, 2013).

En 1992 Patagonia va plus loin dans sa démarche écologique et conçoit un programme pour étudier l'impact écologique des produits (Patagonia, 2014f). En 1993 l'entreprise lance son programme de stages environnementaux. Celui-ci permet aux employés d'aller travailler bénévolement jusqu'à deux mois dans une association environnementale de leur choix tout en étant payés par Patagonia (Patagonia, 2014f). Dès 1994 l'entreprise commence à recycler tout son papier et à rechercher un fournisseur qui produirait un papier à fort pourcentage recyclé pour imprimer ses catalogues. Patagonia décide de fabriquer 100 % de ses vêtements avec du coton biologique, organique. Depuis 1996, tous les vêtements fabriqués en coton sont élaborés avec du coton biologique (Patagonia, 2014f). En 1996 la société construit un

centre de distribution avec des matériaux recyclés et alimentés principalement à l'énergie solaire dans la ville de Reno dans le Nevada (Patagonia, 2014f).

En 2002 Yvon Chouinard et Craig Mathews, le propriétaire de Blue Ribbon Flies, un magasin de pêche au Yellowstone, ont créé l'association « 1% for The Planet » visant à généraliser l'engagement pris par Patagonia au plus grand nombre d'entreprises possible (Patagonia, 2014f). À travers cette association, Patagonia attribue 1% de ses ventes au financement d'associations environnementales militant sur le terrain dans les pays et les régions où l'entreprise est présente (Patagonia, 2014i).

Pour améliorer la durabilité de ses produits, depuis le printemps 2005, Patagonia utilise la technique d'assemblage sans fil pour ses vestes, ce qui permet d'améliorer leur résistance à l'humidité, d'en réduire l'épaisseur et d'optimiser les coupes (Patagonia, 2014f). En 2011 l'entreprise a lancé l'Initiative « Common Threads » un accord avec ses clients qui se base sur cinq «R»: réduire, réparer, réutiliser, recycler et réinventer. Cet accord vise à réduire la surconsommation et la production de déchets des articles provenant de l'entreprise. Cette même année, Patagonia économise 324 000 dollars et réduit de 31% ses émissions de dioxyde de carbone en dix mois en changeant de destination portuaire (Patagonia, 2014o).

Le 25 novembre 2011, le jour qui suivait l'Action de grâce et qui marque traditionnellement le début des achats de Noël aux États-Unis, Patagonia a publié dans le New York Times une pleine page avec la publicité «Don't buy this jacket», n'achetez pas cette veste, montrant la photo d'une de leurs vestes les plus populaires (Ridgeway, 2013). Leur but était de faire réfléchir les clients sur la surconsommation. Avec cet acte de boycottage à ses propres produits, Patagonia passe à un niveau supérieur de responsabilisation sociétale. Chouinard remet en cause toute la logique capitaliste de la croissance en affirmant que :

Produire de façon plus responsable est un bon point de départ. De nombreuses entreprises similaires à la nôtre se sont engagées dans cette voie. Mais au bout du compte, nous n'obtiendrons pas une « économie viable » si nous ne freinons pas notre consommation. Les économistes nous disent que cela entraînerait l'effondrement de l'économie. (...) Je crois que Patagonia est tenue par sa raison d'être de faire face à la question de la croissance, en soulevant la problématique, mais aussi en analysant sa situation d'entreprise pleinement imbriquée dans l'économie industrielle mondiale (Chouinard, 2013).

#### 2.4 Méthode de collecte des données

La méthode de collecte des données est l'analyse documentaire ou documentation, comme décrite par Gagnon (2005). Cette méthode consiste à repérer et utiliser le plus grand nombre possible de publications, évaluer leur pertinence et importance, identifier les éléments clés, et comparer la concordance des données issues des différentes sources à travers la méthode de la triangulation. La méthode de la triangulation permet d'accroître la fidélité des données et des conclusions. Cette méthode vise à vérifier constamment que l'information collectée d'une source est corroborée par d'autres (Yin, 2003; Gagnon, 2005; Fortin, 2010). Les données brutes sont classées dans une bibliothèque EndNote selon leur rôle dans la recherche, c'est-à-dire en tant que théorie de départ; donnée empirique; élément méthodologique ou théorie complémentaire à la théorie de départ nécessaire à l'élaboration des résultats. La figure 2.3 montre cette bibliothèque.



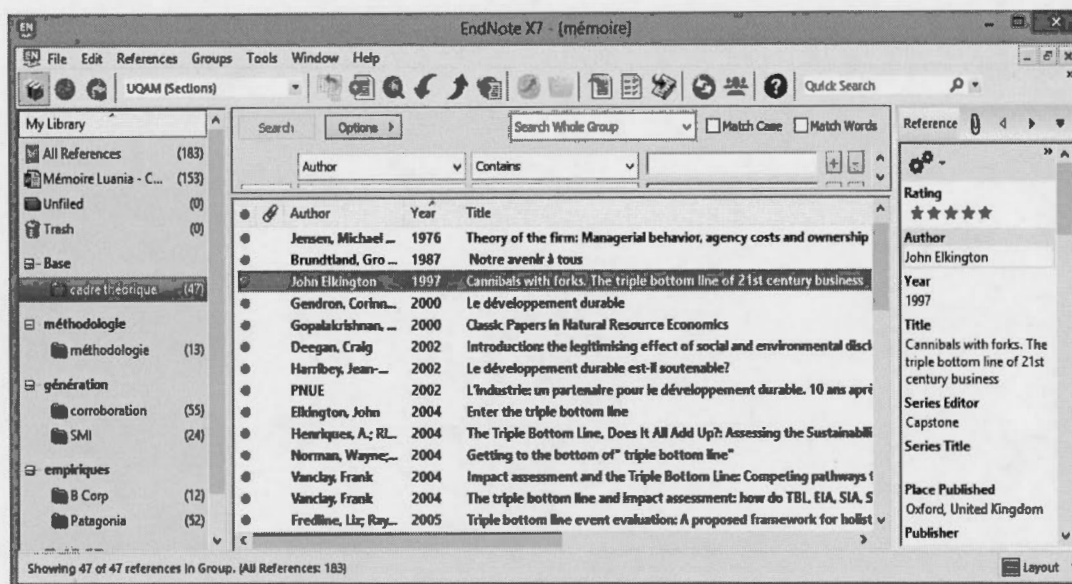


Figure 2.3. Classement des données brutes à l'aide d'EndNote

Pendant la collecte des données, les régularités, les tendances, les explications et les configurations possibles sont notées dans une base de données. Cette base de données a la forme d'un document Word dont les catégories sont affichées sous forme de titres et les sous-catégories comme sous-titres. À la suite de ces catégories ont été inscrites les descriptions et explications correspondantes. L'affichage constant du volet de navigation a permis d'assigner de manière rapide et logique les informations à chaque catégorie. Pour retracer l'historique de l'évolution de l'étude, différentes versions de la base de données ont été sauvegardées. Une nouvelle version été crée à chaque ajustement des résultats intermédiaires, permettant ainsi de revenir en arrière si nécessaire.

Même si les explications peuvent contenir des chiffres, les données sont organisées en texte. Comme proposée par Yin (2003), une carte de significations ou schéma conceptuel a été élaborée et mise à jour constamment pour assurer la constance du sens attribué aux données. Les données analysées proviennent des sources suivantes :

- des études théoriques antérieures, citées dans les références;
- des documents publiés par l'entreprise Patagonia, accessibles sur leur site internet « patagonia.com »;
- des livres et articles publiés par les dirigeants de l'entreprise, principalement le livre «Un business responsable. Les leçons tirées des 40 ans d'expérience de Patagonia» écrit par Chouinard et Stanley (2013);
- des recherches empiriques concernant l'implémentation du développement durable au niveau des entreprises, notamment les publications du Réseau Entreprise et Développement Durable, REDD, du Département stratégie, responsabilité sociale et environnementale de l'UQAM;
- des informations publiées par les organisations non gouvernementales qui donnent une certification à l'entreprise, notamment celles publiées par le «B Lab», la FLA et Bluesign;
- des études de cas concernant l'entreprise analysée, tel que l'étude de cas de Reinhardt, Casadesus-Masanell et Kim (2010) de la Harvard Business School; et
- des nouvelles et des entrevues publiées dans les médias.

Les données sont recueillies à la main, donc le chercheur constitue le principal instrument de collecte et analyse des données. Les données recueillies sont principalement qualitatives et présentées sous forme narrative, c'est-à-dire des mots, des phrases ou des catégories.

## 2.5 Technique d'analyse des données

L'analyse des données est de type inductif. Il ne s'agit pas de confirmer ou d'infirmar des hypothèses, mais plutôt d'en générer. La stratégie inductive consiste à induire un modèle théorique à partir des phénomènes récurrents qui apparaissent. L'analyse des données est réalisée en même temps que la collecte des données de manière itérative. Elle consiste en la réalisation d'un va-et-vient de trois activités, l'épuration, le codage et l'analyse des données (Gagnon, 2005).

### 2.5.1 L'épuration

L'épuration consiste à assurer la pertinence des données repérées et recueillies. Les données recueillies sont organisées dans une base de données. Cette base de données évolue à mesure que de nouvelles données corroborent, complètent ou disqualifient les données précédentes.

### 2.5.2 Le codage

D'après Gagnon (2005, p. 81), «le processus de codage-triage des données consiste à identifier et à coder des passages des textes qui, par leur sens ou ce qu'ils représentent, évoquent les catégories ou les concepts qui peuvent être utilisés pour décrire le phénomène étudié.» Un code est un symbole ou un mot que l'on attribue à une information pour l'identifier, la classer (Blais et Martineau, 2006). Ils doivent répondre à certaines conditions, refléter les objectifs de recherche, être indépendants, objectifs, mutuellement exclusifs et découler d'un principe simple de classification (Gagnon, 2005). Les principales étapes du codage sont la préparation des données brutes, la lecture détaillée des textes, le repérage des unités d'information, l'attribution d'un code à chaque unité d'information pour signifier son appartenance à l'une ou l'autre des catégories et l'établissement des catégories sous lesquelles les données ou unités d'information seront groupées (Blais et Martineau, 2006; Gagnon, 2005).



Bien que l'utilisation d'un outil informatique peut faciliter l'analyse des données qualitatives, le travail intellectuel reste le même que celui de l'analyse traditionnelle (Wanlin, 2007). Le processus de codage de cette étude a été effectué à la main principalement à cause que les sources de données les plus importantes sont accessibles seulement en format papier. La transcription de ces sources aurait été un processus long et pénible. La première source codée et le point de départ de cette recherche a été le livre d'Elkington (1997) « Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st century bussiness ». À titre d'exemple, la figure 2.4 montre le codage de la page 92 de cette source.

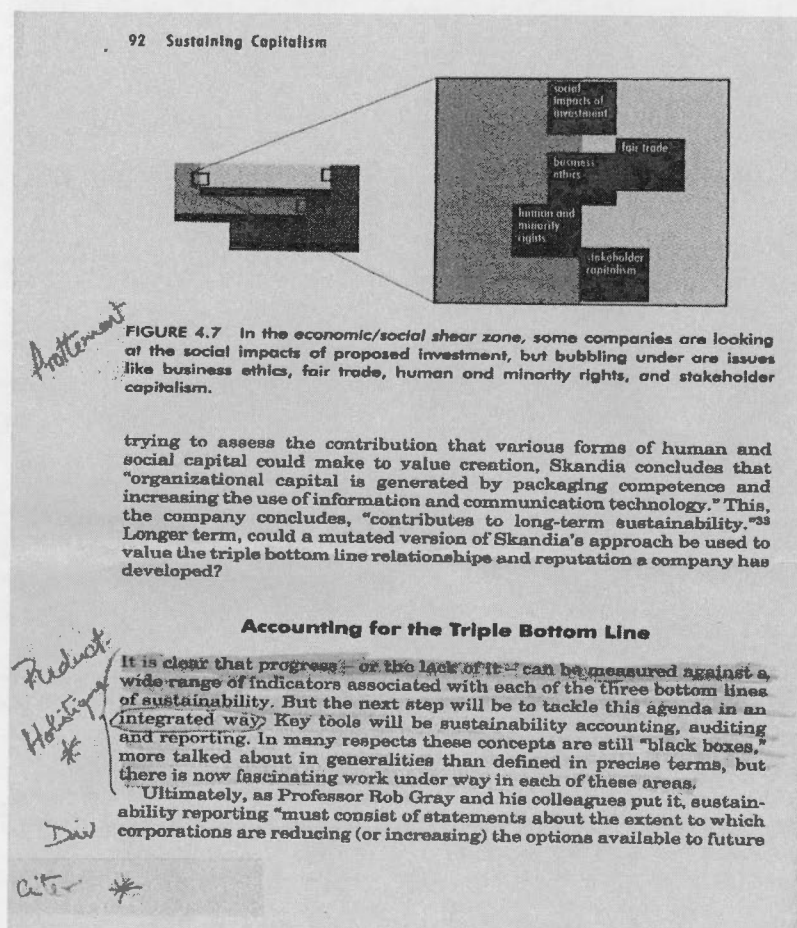


Figure 2.4. Exemple de codage



Lorsque le document analysé se trouvait en format papier, l'information a été soulignée et le code a été inscrit sur la marge du document. Si le document analysé se trouvait en format électronique, il a été enregistré dans un premier temps, puis le code a été ajouté comme commentaire sur l'information repérée. Les documents choisis ont été lus attentivement plusieurs fois et à différents stades de la recherche pour assurer la compréhension du texte. Lors de ces lectures, des régularités et des tendances ont été identifiées. Ces unités de sens ou catégories ont été inscrites et hiérarchisées sous forme de titres et sous-titres dans une base de données; elles ont été également inscrites dans un document appartenant maintenant visible sur le poste de travail; et finalement, elles ont été représentées graphiquement pour exposer les liens entre elles. L'annexe A montre l'ensemble des codes utilisés dans les catégories résultantes.

Dans le présent travail, les catégories d'analyse permettant de décrire le phénomène sont établies progressivement d'après des informations recueillies. Cette approche, appelée codage ouvert, est la plus appropriée pour la méthode inductive. La grille d'analyse n'était pas définie au départ. Elle a évolué dans un ensemble de catégories, établies à l'aide du codage ouvert, correspondent aux composantes du concept Triple Bilan ou aux relations entre elles. Plus précisément, les catégories ont émergé des définitions du Triple Bilan et de la manière dont il est opérationnalisé par l'entreprise Patagonia. Ces catégories sont formées en respectant leur homogénéité, exhaustivité, exclusivité, objectivité et pertinence (Fortin, 2010). Des sous-catégories ont été identifiées à l'intérieur des catégories, suivant les recommandations de Blais et Martineau (2006). Elles incluent des points de vue contradictoires, complémentaires ou nouveaux qui ont permis de raffiner les catégories dans la mesure où la recherche avançait.

### 2.5.3 L'analyse des données

Cette étape consiste à déterminer et vérifier les tendances qui se dégagent des données à travers la convergence de différentes sources vers d'informations similaires. Le processus spécifique à ce travail permettant de passer d'un ensemble de données à des conclusions théoriques suit une logique d'«*explanation-building*». L'«*explanation-building*» est une technique itérative entre la théorie et la pratique qui commence avec une proposition théorique, qui est par la suite révisée et raffinée jusqu'à l'obtention d'un résultat satisfaisant (Yin, 2013). Cette technique est privilégiée lors des études de cas explicatifs, cependant elle est également très utile pour l'élaboration de théories.

À différence des autres techniques d'analyse des données des études de cas, c'est-à-dire le «*pattern-matching*» et le «*time-series analyses*», l'«*explanation-building*» n'a pas besoin de la génération préalable d'un résultat théorique à corroborer avec les données empiriques (Yin, 2013). Cette technique a été choisie afin de permettre le codage ouvert et de donner à la théorie un rôle «*In Vivo*». En effet, selon Andersen et Kragh (2010) il existe deux approches pour l'utilisation de la théorie existante dans la construction de nouvelles théories, l'approche «*In Vivo*» et l'approche «*Ex Ante*». L'approche «*In Vivo*» consiste à utiliser la théorie initiale comme source d'inspiration, pour encadrer la recherche et pour comprendre les développements continus dans les données empiriques (Andersen et Kragh, 2010).

La proposition théorique résultant du présent travail est le fruit des itérations suivantes suggérées par Yin (2013): 1)- L'établissement d'une base théorique initiale. 2)- Le décèlement des tendances qui se dégagent de l'analyse empirique. 3)- La comparaison entre les résultats initiaux du cas et les propositions théoriques initiales. 4)- La révision des propositions théoriques. 5)- La comparaison des nouveaux détails du cas avec la théorie révisée. 6)- La répétition du processus autant de fois que

nécessaire. La figure 2.5 montre la dynamique du processus d'analyse des données de la présente étude.

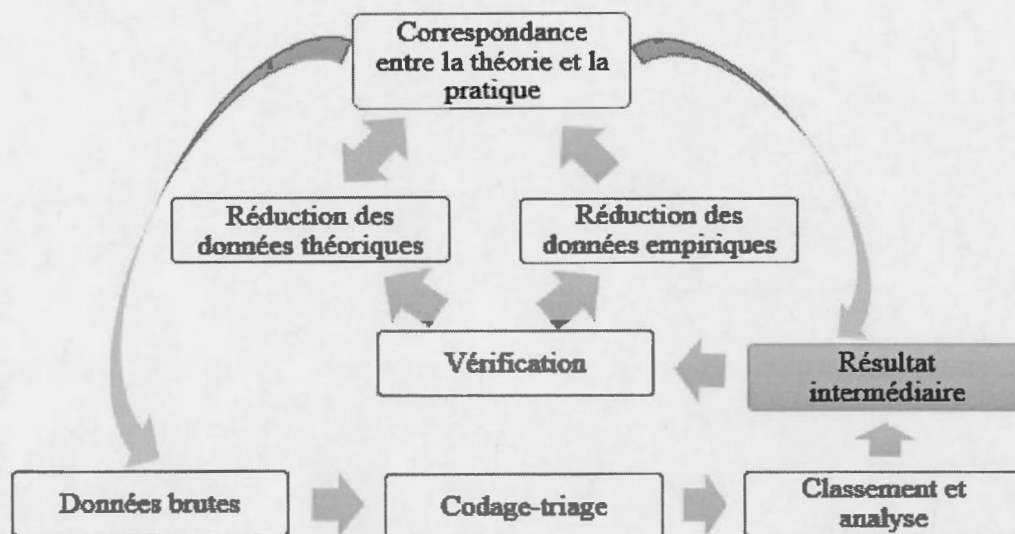


Figure 2.5. Processus itératif d'analyse des données

Le processus d'analyse des données comporte deux volets étroitement liés, un volet théorique et un volet empirique. Le premier volet se base sur les recherches antérieures et consiste en l'établissement d'une base théorique pour guider la recherche et la collecte de données. La première étape est une revue de la littérature visant à identifier les propositions théoriques initiales qui seront redéfinies par notre étude de cas. Lors de cette première étape, des catégories seront formées et organisées à partir des tendances identifiées. Après avoir été triangulées, elles sont confrontées aux résultats empiriques. Cette confrontation est effectuée afin de faire ressortir les modifications théoriques nécessaires pour décrire le phénomène tel qu'il se manifeste dans le cas de Patagonia. Un retour aux données théoriques brutes est indispensable pour trouver des théories complémentaires au cadre théorique initial, liant et justifiant la démarche empirique.

Le deuxième volet se base sur les connaissances empiriques issues de l'analyse du cas de Patagonia. L'étude de la démarche de Patagonia pour améliorer constamment sa durabilité a permis aussi d'identifier de tendances à partir desquelles des catégories ont été formées et organisées. Bien que l'analyse des données empiriques soit guidée par la théorie, le repérage des catégories issues du volet empirique est effectué de manière indépendante. La séparation entre l'analyse de la perception théorique et la perception empirique du même sujet permet de confronter les deux afin d'identifier les éléments nouveaux. L'étude du cas de Patagonia a permis d'identifier les propositions théoriques appliquées par l'entreprise; approfondir les connaissances théoriques sur des propositions empiriques moins abordées dans la littérature antérieure; donner une cohérence aux idées lors de la modélisation du phénomène; et décrire le fonctionnement du phénomène.

Lors de la comparaison des deux volets, le chercheur donne un sens aux idées théoriques en les reliant à des données empiriques et, en même temps, transforme les données empiriques en résultats intermédiaires à l'aide de la théorie (Andersen et Kragh, 2010). Ainsi, si les connaissances empiriques corroborent les connaissances théoriques, ces données sont utilisées pour décrire le sujet d'étude. Lorsque les connaissances empiriques n'ont pas un soutien théorique explicite dans la littérature antérieure, elles ont été soumises à une recherche plus approfondie. La proposition empirique à vérifier est divisée en sous-catégories justifiées à travers de propositions théoriques liées.

Les connaissances théoriques sans lien avec le cas d'étude n'ont pas été retenues malgré leur potentiel. Par exemple, l'utilisation d'un tableau de bord équilibré aurait permis à Patagonia de regrouper dans un outil l'ensemble des indicateurs qualitatifs et quantitatifs que l'entreprise utilise. Pour le moment les différents outils de mesure de la triple performance de Patagonia, les listes de contrôle, l'indice Higg, l'analyse du



cycle de vie, les résultats des organismes indépendants d'évaluation et l'opinion des parties prenantes, sont dissociés.

Le processus de collecte et d'analyse des données a été répété jusqu'à que toutes les propositions empiriques nécessaires à la description du Triple Bilan ont été corroborées théoriquement. Bien que l'élaboration de la théorie soit ancrée sur des données empiriques, contrairement à la recherche de théorisation ancrée, ce processus a besoin de présupposés théoriques pour centrer et clarifier la recherche (Gagnon, 2005). Ainsi, des théories complémentaires ont été utilisées pour affiner et ajuster continuellement le cadre théorique préexistant du Triple Bilan. Les différentes catégories et leurs liens ont été représentés dans une carte conceptuelle qui évolue à mesure que la compréhension du phénomène avance et qui assure une visualisation holistique du phénomène.

## 2.6 Procédure d'interprétation des résultats

L'interprétation des résultats du présent travail consiste à produire des explications théoriques éprouvées et plausibles du phénomène. Elle est composée de trois activités, la génération de propositions explicatives, la vérification de la concordance des propositions avec les données empiriques, et la comparaison avec les propositions similaires de la littérature existante (Gagnon, 2005). La génération des propositions se base sur la réponse aux questions de recherche. Tout au long de la collecte et l'analyse des données, le chercheur a réfléchi à diverses explications qui ont été notées, codées et semi-développées dans un carnet de réflexions. Ces inférences heuristiques ont été interprétées de manière subjective selon le positionnement constructiviste pragmatique de cette étude.

Dans le PECP le mode de généralisation des connaissances est la généralisation conceptuelle (Gavard-Perret *et coll.*, 2012). Ainsi les résultats obtenus visent à procurer une nouvelle perception conceptuelle du Triple Bilan à partir des

connaissances empiriques de Patagonia. Plus précisément, il s'agit de décrire les caractéristiques spécifiques de l'entreprise qui la rapprochent de sa cible Triple Bilan; de faire le lien avec les théories existantes et de produire de nouvelles propositions génériques sur la nature théorique et pratique du phénomène.

## 2.7 Rigueur scientifique de la recherche

La rigueur scientifique des recherches qualitatives dépend de leur capacité à produire des résultats permettant d'améliorer de manière significative la compréhension d'une réalité ou un phénomène étudié (Drapeau, 2004). Les chercheurs doivent alors se préoccuper de la fiabilité et la validité de la recherche (Gagnon, 2005; Fortin, 2010). Selon Gagnon (2005) pour garantir la véracité des résultats de l'étude de cas il faut s'assurer de leur fiabilité interne et externe et de leur validité interne et externe. Pour différencier la recherche qualitative de la recherche quantitative, Fortin (2010) suggère l'utilisation des termes, «crédibilité», pour validité interne; «transférabilité», pour validité externe; «fiabilité» et «confirmabilité».

### 2.7.1 Fiabilité

La fiabilité se réfère à la constance avec laquelle une démarche procure des résultats similaires (Drapeau, 2004; Fortin, 2010; Gagnon, 2005). La fiabilité interne garantit qu'un autre chercheur qui traite les mêmes données puisse arriver aux mêmes résultats. La fiabilité externe assure qu'un autre chercheur, en appliquant la même démarche, arriverait à des conclusions similaires (Drapeau, 2004; Fortin, 2010; Gagnon, 2005). La fiabilité représente alors le degré de cohérence dans la perception des données et la constance dans l'application de la procédure (Drapeau, 2004; Fortin, 2010; Gagnon, 2005).

Pour assurer la fiabilité interne, cette étude utilise des codes clairs et précis pour identifier les données; s'efforce de comprendre et respecter le sens donné par les auteurs aux données; cite toutes ses sources; et triangule les données. Les données recueillies auprès de l'entreprise ont été confirmées par d'autres sources telles que les recherches antérieures et la presse écrite. Les données théoriques ont été vérifiées par différentes sources. Puis, les propositions empiriques et théoriques sont confrontées continuellement.

Pour optimiser la fiabilité externe, la position épistémologique du chercheur a été clairement décrite, ainsi que le devis de recherche, la méthode et la technique de collecte des données. Les données peuvent être facilement associées aux sources sélectionnées à l'aide des références. Les caractéristiques du cas analysé sont décrites, ainsi que les concepts, les construits et les unités d'analyse utilisées. De plus, la procédure suivie pour interpréter les résultats est clairement expliquée.

### 2.7.2 Crédibilité

La validité fait référence au degré dans lequel les résultats représentent correctement la réalité empirique; les catégories décrivent le phénomène; les observations sont authentiques; les théories sont actuelles et les analyses conformes (Drapeau, 2004). La validité peut alors être interne ou externe. La crédibilité ou validité interne consiste à examiner si les observations du chercheur sont crédibles (Drapeau, 2004; Fortin, 2010; Gagnon, 2005). Elle renvoie à l'adéquation des analyses par rapport à la réalité. De ce fait, le chercheur doit montrer qu'il observe bien ce qu'il veut et prétend observer, et que les descriptions et les explications du phénomène étudié sont représentatives de la réalité (Drapeau, 2004; Fortin, 2010; Gagnon, 2005). La validité interne est considérée comme la principale force des études de cas qualitatifs, puisqu'ils assurent une forte interrelation entre les données empiriques et théoriques (Ayerbe et Missonier, 2007; Gagnon, 2005).

Pour assurer la crédibilité de cette recherche, les différentes sources utilisées ont été analysées et comparées entre elles, si elles aboutissent aux mêmes conclusions les données sont considérées comme correctes. Les interprétations du chercheur et les résultats intermédiaires ont été comparés avec la théorie initiale et avec des théories complémentaires vérifiées pour assurer la cohérence interne de la recherche. Les effets de la présence de l'observateur ont été évités. Puisqu'il s'agit d'une recherche documentaire, le chercheur n'a pas eu besoin d'aller sur le terrain. L'échantillon est un cas représentatif capable de donner beaucoup d'information sur le phénomène. L'élaboration d'une chaîne de sens a permis une constance dans l'interprétation de la signification des données.

La majorité du temps consacré à ce travail a été dédié au peaufinage et au rapprochement des propositions théoriques et pratiques. Ainsi le retour à l'analyse de plusieurs sources a été nécessaire, notamment aux références de base dans l'élaboration du mémoire et dont une bonne compréhension est cruciale pour assurer la qualité de la recherche. Il s'agit du livre «Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st century business» de John Elkington, concernant le pôle théorique de ce travail; de «L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation » écrit par Yves-Chantal Gagnon, concernant le pôle méthodologique; et du livre « Un business responsable. Les leçons tirées des 40 ans d'expérience de Patagonia », écrit par le fondateur de Patagonia Yvon Chouinard et son neveu Vincent Stanley<sup>11</sup>, concernant le pôle empirique du mémoire. La relecture de ces documents et d'autres références importantes a permis de vérifier si les conclusions dégagées lors d'une analyse antérieure pouvaient être maintenues après une connaissance approfondie du sujet et la confrontation avec d'autres sources.

---

<sup>11</sup> Vincent Stanley travaille pour Patagonia depuis sa création en 1972 et est actuellement le vice-président de marketing (Confino, 2013).



### 2.7.3 Transférabilité

La transférabilité ou validité externe examine la possibilité de généraliser les résultats de la recherche (Drapeau, 2004; Fortin, 2010; Gagnon, 2005). À un certain moment, l'étude de cas a été fortement contestée en tant que méthode scientifique. La cause fondamentale étant le doute sur la généralisation des résultats, considéré par plusieurs comme la principale faiblesse de l'étude de cas (Gagnon, 2005). Yin (2003) clarifie que la généralisation des résultats des études de cas ne consiste pas à énumérer des fréquences des résultats, soit une généralisation statistique; mais de généraliser l'application des théories qui en sont issues, c'est-à-dire une généralisation analytique.

La transférabilité s'intéresse au degré auquel l'identification et la description du phénomène étudié sont justifiables et comparables. « Il s'agit de savoir jusqu'à quel point les construits et les postulats générés, raffinés et testés sont applicables à d'autres cas, c'est-à-dire généralisables » (Gagnon, 2005, p.31). L'objectif de la procédure d'interprétation des résultats expliqués plus haut est justement d'assurer que les propositions théoriques issues de l'étude de cas demeurent valables pour des études postérieures. Selon Drapeau (2004), une description étendue des caractéristiques du cas permet de maximiser la validité externe des résultats. Dans ce travail, la description détaillée de la démarche empruntée par Patagonia pour adhérer à la philosophie de gestion Triple Bilan permet la comparaison appropriée des résultats.

### 2.7.4 Confirmabilité

La confirmabilité fait référence à l'objectivité et la neutralité des données et leur interprétation pour assurer que les résultats ne sont pas influencés par le point de vue du chercheur (Fortin, 2010). L'objectivité exige l'utilisation d'une méthode impartiale dont la prédiction et le contrôle sont maximisés (Drapeau, 2004). L'emploi d'une technique d'analyse des données des études de cas comme le «pattern-

matching» ou le «time-series analyses» aurait permis l'utilisation d'une telle méthode. Cependant, vu que l'objectif de cette recherche est de générer une perception la plus complète possible de l'ensemble du phénomène, il n'était pas convenable d'utiliser une telle méthode. Pour optimiser l'objectivité lors de l'analyse des données, les informations recueillies ont été triangulées avec un maximum de sources; le protocole de recherche a été suivi avec rigueur; et les conclusions, présentées avec honnêteté. Toutefois, l'influence du point de vue du chercheur constitue une limite de cette mémoire.

## CHAPITRE III

### ÉTUDE DU CAS DE PATAGONIA

Dans la pratique, les entreprises qui montrent une intention d'atteindre la soutenabilité le font à partir de systèmes de management qui leur sont propres. Un cas qui mérite d'être analysé est celui de l'entreprise Patagonia. Patagonia a développé son propre système de management intégré durable dans le but d'optimiser sa contribution environnementale et sociale, à travers son pouvoir économique. Patagonia a exprimé son intention Triple Bilan en tant que politique générale de l'entreprise. Cette intention stratégique a été transposée au but, la vision, la mission, la finalité et la stratégie de l'entreprise. De manière intuitive, l'entreprise a placé ses priorités différemment et établi un réseau d'information lui permettant d'incorporer les connaissances, les attentes et les valeurs de ses parties prenantes.

#### 3.1 L'intention Triple Bilan comme politique de l'entreprise

L'intention Triple Bilan d'une entreprise est un programme visant à atteindre un point idéal dans lequel ses activités répondent aux besoins des consommateurs sans perturber le rythme de régénération de la planète et en participant à la construction sociale. L'établissement d'une intention stratégique Triple Bilan assimilé par la culture de l'entreprise constitue un facteur indispensable pour guider les institutions vers la durabilité. Le Triple Bilan incite les acteurs internes et externes de l'entreprise à coopérer pour améliorer sa performance, économique, sociale et environnementale. Patagonia met en œuvre son intention stratégique à travers une démarche systémique visant à atteindre leur cible Triple Bilan dans une perspective d'amélioration continue. Le tableau 3.1 montre la manière dont Patagonia a intégré son intention Triple Bilan dans l'ADN de l'entreprise.

Tableau 3.1. Intégration stratégique de l'intention Triple Bilan de Patagonia.

Caractéristique	Description	Leviers
<b>Politique générale</b>	Maximiser la contribution de l'entreprise au développement durable	Cible TBL
<b>But</b>	Utiliser le pouvoir de l'entreprise pour résoudre des problèmes sociaux et environnementaux.	Forme juridique B Corporation Entreprise privée
<b>Finalité</b>	Créer de la valeur environnementale, sociale et économique pour toutes ses parties prenantes	Engagement envers trois groupes de parties prenantes, les personnes, la planète et les profits
<b>Vision</b>	Économie circulaire	Écoconception Durabilité des produits Recyclage en boucle fermée
<b>Mission</b>	«Fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre impact environnemental, utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale» (Patagonia, 2014).	Gouvernance participative Code de Conduite Apprentissage organisationnel
<b>Valeurs</b>	Qualité, intégrité, attachement à l'environnement, remise en cause des conventions (Patagonia, 2007b).	« Culture Patagonia » basée sur des valeurs humaines, sociétales et environnementales
<b>Stratégie</b>	Différentiation	Qualité et réputation
<b>Effet macroéconomique espéré</b>	Préservation des systèmes écologiques existants	Réévaluer le rôle et le positionnement de l'entreprise par rapport aux piliers de la soutenabilité

Chouinard et Stanley croient qu'il est nécessaire que les entreprises réunissent leurs efforts pour maximiser leur contribution au développement durable. Ils expriment la motivation de Patagonia à adhérer à une philosophie de gestion Triple Bilan de la manière suivante:

Le scénario catastrophe n'est pas inévitable. Mais nous aurons besoin de toute notre intelligence et de tous nos talents pour reconstruire ensemble le bateau que nous manœuvrons. Il nous faudra déployer toutes nos



qualités de cœur pour nous soucier les uns des autres en passant d'une économie qui fonctionnait correctement pour la plupart – et merveilleusement pour certains – à une économie qui ne fait pas travailler des enfants de douze ans pour un bol de riz par jour et où les fleuves d'Asie ne sont pas indigo lorsqu'ils se jettent dans la mer après avoir absorbé les déchets de fabrication des jeans que nous portons (Chouinard et Stanley, 2013, p.44).

### 3.1.1 But

Le système de gestion Triple Bilan de Patagonia est guidé par son statut de « Benefit Corporation », par ses valeurs et par sa vision d'une économie circulaire. Les « Benefit Corporation » sont un nouveau type de sociétés dont le but est d'utiliser le pouvoir des entreprises pour résoudre des problèmes sociaux et environnementaux (B\_Lab, 2014d). Ce statut leur permet de concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise, et de les intégrer à leur stratégie d'affaires. En tant que « Benefit Corporation », Patagonia doit répondre aux exigences de la législation californienne concernant sa mission, sa responsabilisation envers les parties prenantes et sa transparence.

### 3.1.2 Finalité

La finalité de Patagonia est la création de valeur environnementale, sociale et économique pour toutes ses parties prenantes. La finalité des entreprises à but Triple Bilan reste la création de valeur, mais elle passe d'une création de valeur actionnariale à une création de valeur partenariale. Chouinard et Stanley (2013) expliquent ainsi l'aspiration de Patagonia de créer de la valeur pour ses parties prenantes :

Telle est l'idée qui sous-tend un mouvement assez récent baptisé Creating Shared Value, Création de Valeur Partagée. Ce mouvement plaide en faveur de l'interdépendance entre la réussite des entreprises et le bien commun. Il affirme que les ressources durables, les salariés instruits et les consommateurs font tourner toute la machine économique en créant de la richesse et en payant des impôts. La responsabilité sociale devrait faire

partie intégrante de la stratégie de l'entreprise; la «proposition de valeur» inclut une proposition de valeur sociale (Chouinard et Stanley, 2013, p.93).

En plus de son engagement social et environnemental, Patagonia devait démontrer sa rentabilité pour être perçue comme un exemple à suivre pour les autres entreprises (Reinhardt *et coll.*, 2010). Chouinard et Stanley (2013) avouent leur peur lorsqu'ils ont compris que pour limiter l'impact social et environnemental de l'entreprise leurs clients devaient consommer moins. « Mais comment continuer à augmenter votre chiffre d'affaires si vous demandez à vos clients de réduire leur consommation alors que vous avez besoin d'une croissance annuelle de 3% pour simplement maintenir votre activité, comme toutes les autres entreprises manufacturières? » (Chouinard et Stanley, 2013, p.83).

Patagonia devait alors trouver un moyen de bénéficier simultanément à toutes ses parties prenantes en tenant compte des enjeux économiques, sociaux et environnementaux à la fois. La solution de Patagonia a été de fabriquer des produits d'une qualité assez élevée pour permettre à la planète de régénérer les ressources nécessaires à sa production avant qu'un produit substitut ne soit requis, de dédommager l'environnement quand cela n'est pas réussi et de veiller au bien-être des personnes touchées par le processus de production (Chouinard et Stanley, 2013). Vu que Chouinard et Stanley (2013) considèrent que les efforts de l'entreprise sont loin d'être parfaits et que leur activité nuit à la planète, Patagonia verse 1% de son chiffre d'affaires pour la restauration des écosystèmes. Ce montant est considéré par l'entreprise comme une taxe de dédommagement envers l'environnement.

L'incorporation des impacts économiques, sociaux et environnementaux dans la prise de décisions ajoute de la valeur à l'entreprise et présage la continuité de son exploitation (Epstein et Buhovac, 2014). Les études antérieures montrent que l'adoption d'une stratégie durable contribue à réduire les coûts opérationnels,

augmenter les bénéfices, diminuer les coûts d'administration, diminuer le coût du capital, augmenter la satisfaction des clients, favoriser les innovations des produits et processus, agrandir la part du marché de l'entreprise, améliorer sa réputation, accéder à de nouveaux marchés, incrémenter la productivité, réduire la durée du cycle de production, améliorer le rendement des ressources, minimiser le gaspillage, augmenter la satisfaction des employés, améliorer les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, réduire l'intervention réglementaire, diminuer les risques et accroître l'apprentissage organisationnel (Epstein et Buhovac, 2014).

### 3.1.3 La vision d'une économie circulaire

La vision Triple Bilan de Patagonia est la création d'une économie circulaire à travers la réduction, la réutilisation et le recyclage de matières (Chouinard et Stanley, 2013). Chouinard et Stanley (2013, p.8) affirment que « Patagonia a engagé des mutations successives, dans l'évaluation et la réduction de ses impacts, et partage la vision d'une économie circulaire avec l'ensemble de ses parties prenantes ». L'économie circulaire, en anglais appelé «Cradle to cradle» soit du berceau au berceau, vise l'utilisation des déchets qui ne peuvent pas être réincorporés aux cycles biologiques en tant que matières premières pour la production d'autres biens d'une valeur similaire (Chouinard et Stanley, 2013).

Patagonia aspire à réutiliser ses produits en boucle fermée. Alors la collaboration des consommateurs pour rapporter les produits de l'entreprise à la fin de leur vie utile s'avère essentielle. C'est le fond du partenariat Common Threads. Pour Patagonia la vente des produits de la marque constitue la cession d'un droit d'usage et pas de propriété. L'entreprise reste responsable du traitement de fin de vie de ses produits.

La vision stratégique de l'entreprise doit avoir pour ambition d'établir une image correspondant au mieux aux intérêts et aux attentes des parties prenantes, et par conséquent à l'image attendue par chacune d'elles. Le cycle d'amélioration est donc sans fin. Pour cela il faut mesurer l'écart

entre l'image perçue et l'image attendue qui forme la satisfaction de chacune des parties prenantes (Jounot, 2010, p.7).

### 3.1.4 Mission Triple Bilan

En tant que « Benefit Corporation » la mission de Patagonia n'est pas la maximisation de ses profits, mais l'utilisation du pouvoir des entreprises pour inspirer et mettre en œuvre des solutions à la crise environnementale. Dans son site internet, l'entreprise déclare que sa raison d'être est « Fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre impact environnemental, utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale » (Patagonia, 2014l, Notre raison d'être). Yvon Chouinard croit que tout processus de production nuit à l'environnement, mais il a décidé de se lancer en affaires pour trouver des solutions depuis l'intérieur du système économique capitaliste. Il cherche à prouver au monde des affaires qu'il est possible de réaliser des bénéfices en agissant pour le bien de la planète et des autres. En expliquant comment le modèle d'affaires de Patagonia contribue au développement durable, Chouinard répond :

À quoi ressemblerait une économie qui ne nuirait pas à la planète ? Nous ne nous contenterons pas de traiter les symptômes. Nous voulons nous attaquer à la racine du problème. J'ai peut-être une solution. Trois mots me viennent à l'esprit : qualité, innovation et simplicité. En questionnant la nécessité de tel ou tel achat, les consommateurs finissent par choisir des produits durables et recyclables. C'est la qualité. L'innovation consiste à remplacer une ancienne technologie polluante ou inefficace par une meilleure technologie. Reste la simplicité. Depuis toujours, Patagonia est guidée par la philosophie selon laquelle la perfection n'est pas atteinte quand il n'y a plus rien à ajouter, mais quand il n'y a plus rien à retrancher. Notre philosophie de vie devrait s'orienter vers la simplicité plutôt que vers toujours plus de complexité (McKibben, 2013).



### 3.1.5 Valeurs

Les valeurs intrinsèques de Patagonia sont la qualité, l'intégrité, l'attachement à l'environnement, et défier les conventions (Patagonia, 2007b). Les valeurs opérationnelles de Patagonia sont la qualité; la réduction des dommages environnementaux des produits et processus; l'activisme écologique; la responsabilité sociale; l'appartenance à la localité où les activités de sa chaîne logistique sont établies; l'apprentissage organisationnel; la transparence; l'innovation dans les produits et processus; la création d'une bonne atmosphère de travail; la formation continue; le partenariat avec les clients et la réalisation de bénéfices (Patagonia, 2007b). La chaîne logistique, traduit par Patagonia comme chaîne d'approvisionnement de l'anglais « Supply Chain », est l'ensemble de processus et d'informations nécessaires tout au long du cycle de vie d'un produit.

### 3.1.6 Stratégie Triple Bilan

Patagonia a une stratégie de différenciation basée sur la qualité du produit et la réputation de l'entreprise. Or, pour Patagonia «la qualité ne signifie pas uniquement la performance et la solidité d'un produit, mais également la façon de le fabriquer» (Patagonia, 2014s, Matière: Eco-Fibres). L'atout majeur d'une entreprise n'est pas de vendre au moindre prix, mais de faire quelque chose qu'elle est la seule à pouvoir bien faire (Chouinard et Stanley, 2013).

### 3.1.7 Résultat escompté

Comme expliqué dans le premier chapitre, le résultat escompté de la démarche Triple Bilan est la préservation environnementale. L'objectif de performance économique est subordonné à un impact positif sur la société, dont la survie dépend de la nature. Conséquemment, Patagonia définit leur succès par la mesure dans laquelle leur plan d'action économique, sociale et environnementale aboutit à une réduction des dommages de l'entreprise sur la planète. L'entreprise déclare :

Nous définissons la qualité de notre entreprise en mesurant notre capacité à réduire notre impact sur l'environnement. Cela signifie faire davantage que de contrôler les matières et les processus de production utilisés pour fabriquer nos produits. Une approche holistique de tous les aspects de notre entreprise, dont l'utilisation des ressources dans nos bâtiments et installations, est indispensable (Patagonia, 2014a, Gestion des ressources).

### 3.2 Démarche Triple Bilan de Patagonia

La mise en œuvre du Triple Bilan correspond à une démarche systémique visant l'amélioration continue de l'ensemble des performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise vers une contribution optimale au développement durable. Le système de gestion durable de Patagonia se base sur un code de conduite qui intègre et dépasse les exigences des organismes d'accréditation avec lesquels Patagonia a un partenariat. Ce code exige le respect, de la part des fournisseurs et de toutes les unités d'affaires, de certains impératifs en matière de qualité des produits et services, de traitement des travailleurs et de gestion et de l'environnement.

Chouinard et Stanley (2013, p.53) décrivent le processus spécifique par lequel Patagonia transforme son intention Triple Bilan en réalité sociale comme trois étapes pour passer au vert, «Connaissez vos impacts, encouragez l'amélioration et partagez ce que vous avez appris» (Chouinard et Stanley, 2013, p.p 53 et 88). Ce processus commence donc par l'identification des impacts de l'activité de l'entreprise sur ses profits, sur la société et sur la nature. Ensuite l'équipe de direction fait une rétroaction des connaissances acquises à travers le dialogue avec les parties prenantes. Cet apprentissage aide l'équipe de direction à donner un ordre de priorité aux enjeux à traiter et à trouver de nouvelles solutions lors de l'élaboration du plan d'action. Puis l'entreprise opérationnalise ce plan d'action; mesure son efficacité; réalise des vérifications internes et externes des impacts de l'activité de l'entreprise sur ses parties prenantes; divulgue les résultats obtenus de manière transparente et demande l'avis et la coopération de ses parties prenantes. La figure 3.1 montre le système de

management intégré durable que Patagonia a développé pour mettre en œuvre son intention stratégique.

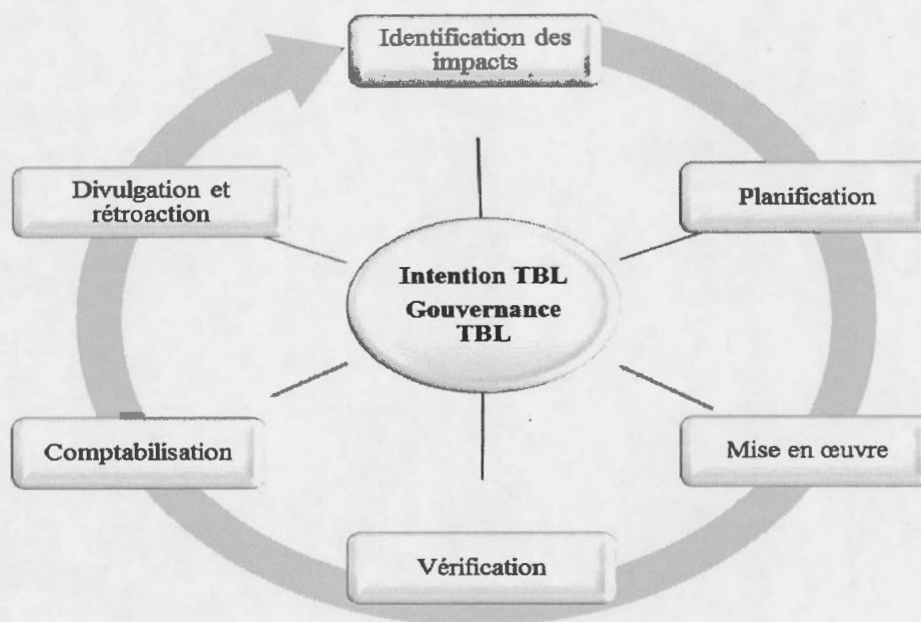


Figure 3.1. Système de management intégré durable de Patagonia

### 3.3 Gouvernance

L'amélioration continue du processus de mise en œuvre du Triple Bilan de Patagonia se base sur leur apprentissage organisationnel issu de leur gouvernance participative. Le terme gouvernance fait référence à la manière de gouverner. La GRI (2013) décrit le processus de gouvernance que les entreprises doivent adopter pour favoriser l'atteinte de leur finalité Triple Bilan comme une gouvernance participative où le dialogue avec les parties prenantes permet à l'entreprise d'incorporer de nouvelles connaissances pour se perfectionner continuellement. La gouvernance participative des entreprises est un processus continu à travers lequel les individus et les institutions coopèrent pour gérer leurs affaires communes (Theys, 2002). Il s'agit d'une succession d'étapes à travers lesquelles les parties prenantes d'une entreprise,

n'ayant pas le même intérêt et agissant à différentes échelles, mais confrontées à un même problème, vont progressivement fixer les objectifs de l'entreprise, chercher des solutions communes et les mettre en œuvre collectivement (Theys, 2002).

La formule de Patagonia pour conduire son intention Triple Bilan consiste à « S'engager à être responsable, apprendre, s'engager encore davantage et examiner son propre comportement » (Chouinard et Stanley, 2013, p.86). Patagonia s'engage, écoute, et renforce sa relation avec ses parties prenantes à travers des partenariats. L'entreprise utilise le dialogue avec un réseau inclusif de parties prenantes pour développer la culture et les capacités organisationnelles. De cette manière l'entreprise construit son capital social et contribue à accroître son capital financier.

La prise en compte par Patagonia des intérêts de ses parties prenantes répond à un processus évolutif de conscientisation des répercussions économiques, sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise. En tant qu'entreprise familiale, dans un premier temps cet apprentissage organisationnel a été étroitement lié à la conscientisation de son fondateur. Progressivement, Patagonia a établi un système de dialogue avec ses parties prenantes qui lui permet de connaître leurs attentes envers l'entreprise, leur niveau de satisfaction et les solutions qu'elles proposent aux enjeux stratégiques.

Patagonia a pris en compte ses impacts environnementaux depuis sa création. Yvon Chouinard avait déjà incorporé les préoccupations environnementales à l'entreprise qui a précédé Patagonia, soit « Chouinard Equipment Ltée » (Chouinard et Stanley, 2013; Reinhardt *et coll.*, 2010). Chouinard Equipment était une entreprise productrice de matériel d'escalade. Ses propriétaires, Yvon Chouinard et Tom Frost, se sont aperçus lors d'une ascension à «El Capitan» par la voie d'escalade «le Nose» que le matériel qu'ils produisent endommageait l'environnement. Le martèlement répété des pitons d'escalade en acier dur dans les mêmes fissures abîmait les falaises. Chouinard et Frost décident alors d'arrêter progressivement la fabrication de pitons même si elle



constituait 70% de leur chiffre d'affaires (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014f; Reinhardt *et coll.*, 2010).

Pour Patagonia, la partie la plus importante de leur mission consiste à fournir et mettre en œuvre des solutions à la crise environnementale (Chouinard et Stanley, 2013; Reinhardt *et coll.*, 2010). Toutes leurs décisions d'affaires visent donc ce but (Reinhardt *et coll.*, 2010). L'entreprise cherche constamment à améliorer son impact environnemental à travers un examen minutieux de chaque étape de son processus de fabrication et l'identification de celles qui ont un impact majeur (Chouinard et Stanley, 2013; Reinhardt *et coll.*, 2010). Patagonia a ajouté à ses préoccupations les impacts de l'entreprise sur les personnes suite à l'événement malheureux de la boutique de Boston. Les dirigeants de l'entreprise ont réalisé que leurs vêtements en coton émanaient des gazes toxiques assez fortes pour rendre le personnel malade et qu'ils n'avaient pas conscience de toutes les mauvaises pratiques dont l'entreprise était coupable (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014f).

Quant à ses impacts économiques, si bien Patagonia est capable de les identifier et d'y tenir compte lors de sa prise de décisions, Chouinard et Stanley (2013) reconnaissent qu'ils n'ont pas trouvé encore une méthode pour les mesurer efficacement. Dans une entrevue à Jo Confino pour l'hebdomadaire « Courrier international », Vincent Stanley explique que :

En fait, il y a deux questions à étudier. La première est la qualité de la vie et sa relation avec la richesse, qui tend à faiblir une fois que nos besoins sont comblés. La seconde est la valorisation des services rendus par la nature. Mais il faut admettre que si nous attribuons un prix à ce que nous apporte la nature, cela pourra avoir un impact énorme sur l'économie en renchérissant tous les produits. Je suis partagé: le but n'est pas de faire souffrir des gens, mais c'est probablement une bonne chose que le prix des articles reflète leur véritable coût si l'on veut éviter la destruction de la nature; autrement dit, c'est avant tout une question de justice (Confino, 2013).

### 3.3.1 Culture d'entreprise

La meilleure façon pour qu'une entreprise tienne pleinement compte du Triple Bilan est de l'intégrer à son identité (Elkington, 1997). Patagonia utilise son code de conduite pour répandre ses valeurs, ses principes et ses objectifs. Patagonia a réussi à créer une forte identité d'entreprise responsable grâce au leadership de son fondateur. Ensuite l'entreprise a donné un soutien juridique à sa démarche en changeant son statut juridique pour celui de «Benefit Corporation». L'adhésion de l'entreprise à cette nouvelle législation lui a permis d'inclure pleinement les objectifs de développement durable dans son fonctionnement et de comparer leur performance sociale et environnementale à celle d'autres entreprises. L'entreprise déclare que « Chez Patagonia, nous sommes guidés par notre raison d'être, nos valeurs intrinsèques et opérationnelles, nos modes opératoires et notre code de conduite de pratiques de travail » (Patagonia, 2007b).

Patagonia s'est forgé une culture d'entreprise de toujours remettre en cause ses actions, innover et expérimenter de nouvelles solutions sans avoir peur de revenir en arrière, et de mettre en pratique ses convictions, même si cela paraît risqué (Chouinard et Stanley, 2013). Le programme social et environnemental de l'entreprise implique la limitation de sa croissance, la restriction de ses gammes, leur engagement en faveur du développement durable, l'instauration d'un système de gestion durable de sa chaîne logistique, et le perfectionnement des processus d'écoconception et de recyclage. Patagonia cherche continuellement à améliorer ses produits, ses processus et ses impacts. Chouinard et Stanley (2013, p.57) affirment que «Faire des choses qui vont dans le bon sens nous incite à nous dépasser sans cesse; sans cette motivation, il y a longtemps que nous aurions baissé les bras.»

Dans la «culture Patagonia», les salariés sont traités comme des citoyens qui utilisent l'entreprise comme moyen d'améliorer le sort de l'humanité. Pour Patagonia il est essentiel que ses employés partagent les valeurs de l'entreprise, alors cet élément joue

un rôle décisionnel lors de l'embauche de ses effectifs (Reinhardt *et coll.*, 2010). Patagonia embauche des personnes qui cherchent à réaliser «un travail porteur de sens», en investissant leur intelligence et leur imagination pour satisfaire des besoins sociaux (Chouinard et Stanley, 2013). Selon Chouinard et Stanley (2013, p.86) un travail est porteur de sens lorsque « Nos gestes quotidiens, bien que banals et souvent fastidieux, sont motivés par l'envie d'offrir quelque chose d'utile et d'agréable à la société sans trop nuire à la nature, aux biens communs, ni à nos semblables. »

Patagonia attribue un salaire convenable à ses employés et s'assure que les droits de l'homme sont respectés tout au long de sa chaîne d'approvisionnement (FLA, 2013). L'entreprise satisfait ou dépasse toutes les exigences de la FLA (FLA, 2013). Les employés qui travaillent dans les bureaux, les magasins et les centres de distribution de Patagonia bénéficient de nombreux avantages comme une assurance maladie avantageuse, une garderie d'entreprise, des horaires flexibles, la possibilité de partager les tâches, une cafétéria bio, des vélos à leur disposition, la possibilité de pratiquer du bénévolat tout en continuant d'être payés par l'entreprise, l'approbation pour pratiquer du surf pendant les heures normales de travail, des subventions de 2000 dollars pour l'achat d'une voiture hybride, le paiement de la caution des employés qui sont arrêtés lors des manifestations non violentes en faveur de l'environnement, etc. (Reinhardt *et coll.*, 2010).

Les initiatives en faveur du bien-être des employés ont contribué à développer une approche plus humaine du travail de l'entreprise. Les employés ont un sentiment d'appartenance à l'entreprise et créent des liens solides entre eux (Reinhardt *et coll.*, 2010). Comme conséquence les taux d'innovation et d'efficacité au travail ont augmenté et le taux de rotation des effectifs est extrêmement faible (Chouinard et Stanley, 2013). De plus, chaque année l'entreprise reçoit près de 10 000 candidatures pour moins de 100 postes disponibles (Reinhardt *et coll.*, 2010). Vu que l'entreprise



débourse en moyenne 50 000 dollars pour recruter et former un nouvel employé, ces initiatives sont profitables à long terme pour Patagonia (Chouinard et Stanley, 2013).

### 3.3.2 Leadership

Le leadership est la façon dont une personne influence les autres. En tant qu'entreprise familiale, Patagonia a été constituée autour des causes sociétales défendues par son fondateur. Et puisque la famille Chouinard souhaite utiliser son entreprise pour trouver des solutions à la crise environnementale, Patagonia peut remettre en cause la croissance comme fondement de l'entreprise, de l'économie, et par extension, du capitalisme tel qu'il est pratiqué aujourd'hui (Ridgeway, 2013).

Yvon Chouinard affirme appliquer le principe de direction du MBA. Le fondateur de Patagonia a transformé l'acronyme de « Master Business Administration » en « Management By Absence ». Chouinard s'absente de l'entreprise en toute tranquillité pour pratiquer des sports de plein air tout en testant les produits Patagonia, transmettre les connaissances acquises par l'entreprise ou constater les impacts de celle-ci. Cela implique de déléguer des responsabilités, faire totalement confiance à ses collaborateurs et interagir directement avec ses parties prenantes.

Les valeurs d'Yvon Chouinard, le fondateur de Patagonia, constituent la source de motivation de l'entreprise à poursuivre un but de durabilité. L'importance du développement durable est profondément ancrée dans les valeurs intrinsèques et opérationnelles de l'entreprise. Ces valeurs ne constituent pas un slogan pour des fins de marketing, ils font partie intégrante des activités de l'entreprise (Fowler et Hope, 2007), sont déterminants lors de la prise de décisions et font partie des fonctions de chacun des employés (Chouinard et Stanley, 2013). Les caractéristiques d'Yvon Chouinard qui ont eu le plus d'influence sur l'établissement d'une intention Triple Bilan par Patagonia sont :



- L'attachement pour les espaces sauvages. Les espaces sauvages sont le terrain de pratique des sports pour lesquels Patagonia fabrique ses produits. L'attachement à la nature est au cœur du mode de vie de sa clientèle. Par exemple, les «dirtbag climbers» ayant inspiré Chouinard à créer «Chouinard Equipment » et dont lui-même a fait partie, sont des grimpeurs extrêmement passionnés qui utilisent tous leurs moyens économiques pour passer la plupart de temps possible proches des falaises.

Cet amour de la nature constitue la motivation principale de Patagonia dans sa lutte contre la dégradation environnementale. L'entreprise consacre beaucoup de temps et d'argent à la protection et restauration des écosystèmes. Ainsi, Patagonia verse au moins 1% de leur chiffre d'affaires à des associations environnementales œuvrant sur le terrain et continue de payer ses travailleurs qui veulent s'impliquer directement dans des causes environnementales (Patagonia, 2014l). De plus, la réduction des nuisances environnementales de l'entreprise fait partie du travail de ses employés (Chouinard et Stanley, 2013).

- La croyance dans la philosophie zen. En appliquant cette philosophie à Patagonia, Yvon Chouinard oriente les objectifs de l'entreprise à faire ce qui est correct face à chaque enjeu stratégique plutôt qu'à faire des profits. Il explique ce choix à travers une analogie, «En tir à l'arc zen ... vous oubliez le but de frapper la cible et à la place vous vous concentrez sur tous les mouvements individuels impliqués dans le tir d'une flèche. . . Si vous avez perfectionné tous les éléments, vous ne pouvez pas manquer de frapper le centre de la cible» (Chouinard, 2005, p.p. 74 et 75).
- Assumer ses torts. Chouinard a très tôt perçu le dilemme éthique des entreprises comme créatrices et destructrices de valeur. Selon lui les entreprises, incluant Patagonia, méritent une grande partie de la responsabilité de beaucoup de problèmes économiques, sociaux et environnementaux de la planète (Chouinard

et Stanley, 2013). Cependant, il croit que les entreprises ont le potentiel pour atténuer ces problèmes et inspirer un changement positif.

En conséquence, Chouinard a fait de Patagonia une sorte d'expérience pour défier la logique conventionnelle et présenter un nouveau style d'entreprise responsable. « Nous ne pouvons pas considérer Patagonia comme un modèle d'entreprise responsable. Nous ne faisons pas tout ce qu'une entreprise responsable peut faire, ni nous ni personne d'autre. Mais nous sommes la preuve que des individus qui travaillent ensemble peuvent prendre conscience de leurs responsabilités sociales et environnementales, puis commencer à les mettre en pratique, pas à pas, étape par étape » (Chouinard et Stanley, 2013, p.15).

- La précaution. Selon Chouinard (2005), la pratique de sports à haut risque lui a montré à être prudent et à ne jamais dépasser ses limites. Même si d'un certain point de vue les choix de Patagonia peuvent sembler contre-intuitifs et très risqués, l'entreprise est très prudente dans ses choix. En plus de limiter sa croissance, elle choisit avec soin ses fournisseurs, ses matières premières et les produits à développer. Leur but est d'éviter des risques majeurs qui peuvent compromettre la survie de l'entreprise à long terme. Chouinard et Stanley (2013, p.18) jugent que «Votre client peut ne pas être particulièrement curieux de connaître l'impact négatif de vos produits, mais s'il le découvre un jour, il ne va pas y rester indifférent.»
- L'écoute et le respect des autres. L'entreprise prône la direction participative et le management à livre ouvert (Chouinard et Stanley, 2013). Patagonia écoute les demandes et cherche à répondre aux besoins de toutes ses parties prenantes. Par exemple, en faisant référence à Mark Capelli, un étudiant en biologie militant pour la préservation de l'habitat naturel de la rivière Ventura, Chouinard et Stanley (2013, p.62) affirment que «Mark nous a enseigné trois

leçons importantes: que le militantisme de terrain pouvait faire la différence, qu'un habitat dégradé pouvait, si l'on s'en donnait les moyens, être restauré et que le monde naturel ne se trouvait pas seulement dans les endroits silencieux les plus reculés.»

En plus de s'assurer que les droits de l'homme sont respectés tout au long du processus de fabrication, Patagonia s'assure de fabriquer des produits de qualité. De cette façon, elle répond aux attentes des clients par rapport au produit et diminue leur surconsommation. De plus, Patagonia se force de créer des lieux de travail plus sains et de donner un sens aux efforts de leurs employés (Chouinard et Stanley, 2013).

- La simplicité volontaire. D'après Chouinard la plupart des biens produits aujourd'hui sont superflus et ne font que gaspiller inutilement deux capitaux qui ont une valeur inestimable, l'intelligence humaine et le capital naturel (Chouinard et Stanley, 2013). De ce fait, Patagonia prône la simplicité et la fonctionnalité dans la conception de ses produits. Chouinard s'inspire des mots de Saint-Exupéry selon lesquels la perfection est atteinte lorsqu'on n'a rien de plus à enlever. Loin de chercher à inciter des achats compulsifs, les produits de Patagonia visent à satisfaire un ou plusieurs besoins des clients pendant le plus longtemps possible.
- Un esprit rebelle. Yvon Chouinard remet constamment en cause le bien-fondé de certaines conventions, telles que le système capitaliste et ses conséquences. Il est toujours en quête de solutions innovantes permettant de contrecarrer ces effets. Lorsqu'une journaliste lui a demandé de donner un conseil aux jeunes d'aujourd'hui, Chouinard a répondu: «Enfreignez les règles. Vous savez, devenir businessman ne m'a jamais fait rêver. Je n'ai pas d'estime particulière pour les hommes d'affaires et je ne les fréquente pas. Mais après avoir

finalement admis que j'en étais un, je me suis rendu compte que j'aimais enfreindre les règles et me débrouiller» (McKibben, 2013).

### 3.3.3 Forme juridique de Patagonia

Patagonia inc. possède le statut juridique de Benefit Corporation et est certifié B Corp (B\_Lab, 2012a; Carus, 2012). Patagonia a été la première entreprise californienne à avoir eu le statut de B. Corporation en janvier 2012 (B\_Lab, 2012a; Carus, 2012) et constitue une des entreprises des plus emblématiques du réseau d'entreprises certifiées «B Corporations» (B\_Lab, 2012b). Les Benefit Corporations ont une vision à long terme du succès et de ses relations avec les parties prenantes. Leur but fondamental est l'incrément de leur performance globale à travers un triple point de vue, économique, social et environnemental.

L'idée de la certification B Corp a été lancée en 2006 par le «B Lab», un groupe à but non lucratif fondé par les entrepreneurs Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan et l'investisseur Andrew Kassoy. Tout entreprise, quelle que soit sa forme juridique ou sa situation géographique, peut être certifiée «B Corp» par le B Lab. Pour obtenir la certification, les entreprises doivent passer le test «Impact Assessment» avec plus de 80 points sur 200 pour l'ensemble des quatre catégories, normes de gouvernance, respect envers les travailleurs, bienfaits à la collectivité et impact environnemental (B\_Lab, 2012a). Le tableau 3 montre le score que l'entreprise a obtenu lors du test «Impact Assessment », en décembre 2011 (B\_Lab, 2012a).

Tableau 3.2. Score obtenu par Patagonia en vue de sa certification B Corporation.

	<b>Score de l'entreprise</b>	<b>Médiane</b>
Gouvernance	15	10
Employés	25	22
Communauté	20	32
Environnement	47	9
Score B global	107	80

Source : <http://www.bcorporation.net/community/patagonia-inc>



La déclaration des entreprises certifiées B Corporation est une déclaration d'interdépendance. Cette déclaration affirme que les entreprises certifiées B Corp sont conscientes que les êtres humains dépendent les uns des autres. Par conséquent les entreprises sont responsables des autres personnes et des générations futures (B\_Lab, 2014a). Les entreprises certifiées B Corp doivent bénéficier à toutes ses parties prenantes, et pas seulement les actionnaires, sans nuire à la société et à l'environnement (B\_Lab, 2014a). Plus spécifiquement, les B Corp doivent avoir comme mission la création d'un impact positif important sur la société et sur l'environnement; prendre en compte l'impact de leurs décisions sur les parties prenantes; et divulguer un rapport annuel de leur performance globale, dont les performances sociales et environnementales ont été évaluées et vérifiées selon les normes d'un tiers indépendant (Benefit\_Corp, 2014a).

La prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise lors de la prise de décisions peut être difficile dans le contexte des cadres juridiques conventionnels. C'est qui a motivé la législation graduelle des Benefit Corporations comme nouvelle forme juridique des entreprises aux États-Unis et au Canada. Donc, la certification B Corp n'est nécessairement pas synonyme d'être une «Benefit Corporation», même si dans les deux cas les entreprises sont appelées «B Corporations» ou «Beneficial Corporations» (B\_Lab, 2014c). Une entreprise certifiée B Corp est une entreprise qui répond aux standards de certification pour le développement durable proposés par le B Lab. Une «Benefit Corporation» est une entreprise qui a adhéré à ce statut juridique en adoptant la dénomination sociale PBC, Public Benefit Corporation, au lieu du traditionnel Inc ou Corp (B\_Lab, 2014c).

Le choix de se retirer ou d'adhérer au statut de Benefit Corporation exige le vote des deux tiers des actionnaires. À ce jour, 23 états américains (B\_Lab, 2014c) et une province canadienne, la Colombie-Britannique (SP, 2012), ont ajouté cette nouvelle forme d'entreprise à leurs législations (B\_Lab, 2014c). Ce soutien juridique augmente

les chances de survie des entreprises responsables, institutionnalise leurs valeurs et incite à la création de nouvelles Benefit Corporations.

Les trois principales dispositions de la certification constituent les trois exigences essentielles de la législation de chacun des États pour obtenir le statut de Benefit Corporation (Benefit\_Corp, 2014b). Ces exigences portent sur l'objet social, la responsabilité et la transparence. Premièrement, l'objet social des Benefit Corporations doit refléter leur but de créer un impact positif significatif sur la société et l'environnement. Pour cela l'entreprise doit avoir une finalité économique, sociale et environnementale à la fois, c'est-à-dire poursuivre un but Triple Bilan. En conséquence, les Benefit Corporations doivent redéfinir leurs stratégies pour incorporer les aspects sociaux et environnementaux. Cette nouvelle stratégie leur permet de déployer leurs programmes d'action de développement durable à travers leur système de management.

Deuxièmement, les obligations fiduciaires des administrateurs s'élargissent pour inclure les intérêts extrafinanciers des parties prenantes. En conséquence, les Benefit Corporations doivent se responsabiliser à créer un impact économique, social et environnemental positif sur ses parties prenantes. Et troisièmement, les Benefit Corporations doivent être transparentes. Elles ont l'obligation de rendre compte de leur performance sociale et environnementale selon des normes reconnues par un tiers, exhaustives, crédibles, indépendantes et transparentes.

### 3.3.4 Engagement envers les parties concernées

Patagonia a développé une démarche écrite sur son engagement envers la société civile. Elle fait partie des procédures opérationnelles du département de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Cette procédure consiste à incorporer à leur étape de planification annuelle leur engagement envers les besoins des organisations de la société civile en fonction des besoins de sa chaîne logistique, des parties prenantes, de l'entreprise, ou à des fins éducatives (FLA, 2013). Patagonia a

créé des postes de «gestionnaires de terrain» pour identifier les attentes de la société civile locale envers l'entreprise et assurer une communication et un suivi adéquats des aspects que les fournisseurs doivent régler (FLA, 2013). Ils sont présents lors des contrôles des usines par des tiers (FLA, 2013).

Patagonia a identifié comme ses principales parties prenantes les propriétaires, les salariés, les clients, les communautés locales et la nature (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014s). L'engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes peut être regroupé en trois centres d'intérêt ou trois P, les profits, les personnes et la planète. La réalisation de profits pour bénéficier aux propriétaires, la protection de la planète pour assurer la préservation de la nature et l'amélioration de la qualité de vie des salariés, des clients et des communautés locales pour favoriser le développement social des personnes.

L'engagement de Patagonia envers les salariés, les clients et les communautés locales répond à une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise. Pour Patagonia (2007b, p.1), «Chaque entreprise adapte cette démarche à son rythme et selon sa culture. Chez Patagonia, nous sommes guidés par notre raison d'être, nos valeurs intrinsèques et opérationnelles, nos modes opératoires et notre code de conduite de pratiques au travail. Pour nous, la RSE signifie prendre progressivement des mesures pour améliorer la qualité de vie de nos employés et de leur famille ainsi que des communautés locales et sociétés dans lesquelles nous vivons.»

Chouinard et Stanley (2013) estiment qu'une entreprise qui évolue vers la durabilité doit en même temps être profitable pour ses actionnaires; veiller au bien-être de ses salariés; fabriquer des produits d'excellente qualité pour ses clients et pour l'environnement; être une force positive au sein de la collectivité et protéger la nature. Patagonia cherche simultanément à réaliser des profits pour ses propriétaires et à améliorer la qualité de vie des personnes, sans nuire à la capacité de la planète de se régénérer.

### 3.3.4.1 Les propriétaires

Patagonia s'engage envers leurs actionnaires, à créer des revenus (Chouinard et Stanley, 2013). En accord avec la vision néoclassique, que le premier devoir de la gestion est de maximiser les profits pour les actionnaires, la direction devait limiter leurs initiatives environnementales puisqu'elles étaient coûteuses. Avec le temps, les chercheurs ont fait valoir que l'intégration des questions de développement durable dans la stratégie de l'entreprise pouvait accroître sa compétitivité (Fowler et Hope, 2007). Selon Chouinard et Stanley (2013, p.88) «Il est faux de croire que prendre davantage soin des hommes et de la nature est incompatible avec l'excellence économique.»

L'expérience de Patagonia montre que l'intention Triple Bilan de l'entreprise contribue à incrémenter la valeur de l'entreprise. La réputation de l'entreprise contribue à l'incrément de la valeur de la marque, à travers la fidélisation des clients et des fournisseurs, et l'incrément de la confiance de ses partenaires. Sa gestion proactive des risques encourage l'innovation, augmente sa pérennité et lui facilite l'accès au financement. La culture de l'entreprise favorise le développement de son capital intellectuel et de son savoir-faire. L'entreprise retient les meilleurs employés et les incite à apporter et développer leurs connaissances.

Comme résultat de l'éco-efficacité, l'entreprise réalise des économies importantes de coûts. «Les entreprises qui saisissent l'opportunité d'utiliser l'intelligence et la créativité de leur personnel pour réduire les nuisances environnementales, à commencer par les nuisances inutiles, sortiront gagnantes parce qu'elles limiteront la flambée des coûts liés à la consommation d'eau et d'énergie, ainsi qu'à l'élimination de déchets» (Chouinard et Stanley, 2013, p.111). Par exemple, le centre de distribution de Patagonia situé à Reno en Nevada a été construit principalement avec de matériaux recyclés. De plus, il réalise une économie de 60% d'énergie en utilisant des réflecteurs de lumière solaire et des chauffages radiants. L'utilisation de fibres



recyclées a permis à l'entreprise de diminuer de trois quarts la facture énergétique et de 71% les émissions de CO2.

#### 3.3.4.2 Les salariés

L'entreprise s'engage à récompenser et prendre soin de ses salariés tout au long de sa chaîne logistique, de la production des matières premières à la vente au détail des produits Patagonia (Chouinard et Stanley, 2013). De plus, Patagonia s'engage envers leurs salariés à leur donner «un management pas trop directif, mais attentif; une transparence sur les résultats; des encouragements à coopérer entre les départements et à améliorer constamment ses processus; la liberté d'organiser le flux de travail en limitant au maximum les retards ou les ingérences des superviseurs hiérarchiques; et l'assurance qu'ils peuvent dénoncer des pratiques incorrectes sans être pénalisés » (Chouinard et Stanley, 2013, p. 44 et 45).

#### 3.3.4.3 Les clients

Patagonia s'engage envers leurs clients à leur proportionner des produits et des services fiables, utiles et de haute qualité, qu'ils soient de base ou de haute gamme. De plus, l'entreprise s'engage à maintenir de bonnes relations avec ses clients en leur disant la vérité sur les choix sociaux et environnementaux qu'ils font en achetant leurs produits et services. Patagonia explique à ses clients les besoins que leurs produits satisfont; comment sont-ils fabriqués; combien de temps vont-ils durer; comment les entretenir, et quoi faire à la fin de leur vie utile (Chouinard et Stanley, 2013)?

#### 3.3.4.4 La collectivité

Selon Chouinard et Stanley, toutes les entreprises doivent se demander quelles sont leurs obligations à l'égard de la Collectivité. Pour Patagonia, la collectivité comprend les fournisseurs, les villes et cartiers dans lesquels elle évolue, les syndicats

professionnels, les ONG, les OBNL, les organismes de normalisation, sa communauté virtuelle et des groupes militants tels que Greenpeace et PETA (Chouinard et Stanley, 2013). Patagonia s'engage à travailler avec ses fournisseurs pour améliorer leurs conditions de travail et leur protection de l'environnement. L'entreprise considère que payer ses impôts et faire preuve de philanthropie vis-à-vis des localités qui accueillent les lieux de travail de Patagonia fait partie de ses obligations. De plus, l'entreprise considère que n'importe quelle organisation sociale ou quel citoyen peuvent leur demander des comptes (Chouinard et Stanley, 2013).

#### 3.3.4.5 La nature

Patagonia s'engage envers la nature à être plus humbles en reconnaissant que c'est l'économie qui dépend de la nature et non l'inverse; à apprendre à vivre sur la planète sans la polluer; à la laisser se régénérer et à réduire les nuisances liées à l'activité de l'entreprise (Chouinard et Stanley, 2013). Pour y arriver, l'entreprise se base sur le principe de précaution selon lequel tant que l'entreprise n'a pas de certitude scientifique qu'une nouvelle technologie ou un nouveau produit est sans danger pour l'environnement elle doit prendre des mesures pour assurer sa protection (Chouinard et Stanley, 2013).

### 3.4 Identification des impacts Triple Bilan

La gestion intégrée Triple Bilan commence par l'identification des impacts économiques, sociaux ou environnementaux de l'entreprise sur les parties concernées. Puis, ces impacts sont hiérarchisés selon leur importance relative. Les impacts sociaux et environnementaux de Patagonia sont pondérés à l'aide de l'indice Higg. Cet instrument permet de calculer chaque impact en fonction de l'outil sélectionné et d'obtenir la somme des impacts pondérés (SAC, 2013). Savitz et Weber affirment que «Le Triple Bilan (TBL) capture l'essence de la durabilité en mesurant l'impact des activités de l'organisation sur le monde. Un Triple Bilan positif reflète une

augmentation de la valeur de l'entreprise, comprenant à la fois la rentabilité et la valeur pour ses actionnaires et son capital social, humain et environnemental» (Savitz & Weber, 2006, p. xiii).

Selon Chouinard et Stanley (2013), la première étape pour «passer au vert» consiste à identifier les impacts présents et futurs des actions actuelles et potentielles de l'entreprise. Il s'agit de repérer et diagnostiquer les effets économiques, sociaux et environnementaux de l'activité de l'entreprise sur les parties concernées (Chouinard et Stanley, 2013). Cette étape requiert de la participation du plus grand nombre possible des membres de l'équipe de direction (Chouinard et Stanley, 2013). L'équipe décèle l'écart entre la situation actuelle et la cible Triple Bilan et détermine, à l'aide de la comptabilité Triple Bilan, quelles actions ont été les moins efficaces pour mitiger les nuisances ciblées.

Les impacts Triple Bilan sont les effets économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise sur ses profits, sur les personnes et sur la planète. Lors de l'identification des impacts Triple Bilan, deux éléments souvent confondus doivent être pris en compte. Le premier facteur est le type d'impact généré par l'entreprise, soit économique, social ou environnemental. Le deuxième est le groupe de parties qui subissent l'impact direct, identifiées par Elkington comme «People, Planet, Profits». Ces impacts directs ont généralement des répercussions sur les autres groupes de parties prenantes qu'il faut prendre en considération. La démarche Triple Bilan élargit la perspective des parties prenantes à toutes les parties affectées par l'activité de l'entreprise et non seulement à celles avec qui elle a des relations transactionnelles directes (Hubbard, 2009).

Patagonia a développé une base de données pour la collecte et la gestion des informations sociales et environnementales des usines, telles que leur profil, leur niveau de durabilité, les résultats des vérifications et les actions correctives proposées (FLA, 2013). Cette base de données est aussi capable de générer des rapports de la

performance sociale et environnementale des usines (FLA, 2013). Patagonia utilise sa base de données interne et celle de la Fair Factories Clearinghouse pour réaliser des analyses et des rapports, ainsi que pour identifier les tendances sociales et environnementales de sa chaîne logistique (FLA, 2013). Le tableau 3.3 montre les principaux impacts économiques, sociaux et environnementaux surveillés par Patagonia ainsi que les parties prenantes affectées.

Tableau 3.3. Triple Bilan des impacts de l'entreprise

	Profits	Personnes	Planète
Impact sur Type d'impact	Propriétaires	Salariés, Clients, Collectivité (RSE)	Nature
<b>Économique</b>	Ventes; Coûts; BNR.	Distribution de la richesse: Rémunération, avantages sociaux; formation des employés; taxes; dons; prix de vente; participation à l'économie locale.	Investissements : Restauration des écosystèmes (temps des employés et 1% des ventes); technologies respectueuses de l'environnement; R+D; certifications.
<b>Social</b>	Goodwill : Apprentissage organisationnel; savoir-faire des employés; réputation, image.	Code de conduite : Justice sociale, éthique des affaires, respect des droits de l'homme; santé et sécurité; travail porteur de sens; partenariats; transmission des connaissances.	Donner le temps à la nature de se régénérer : Rythme de consommation des ressources naturelles; niveaux de production de déchets; production de GES; qualité des produits; destruction ou restauration des habitats naturels.
<b>Environnemental</b>	Épuisement des ressources et des services écosystémiques nécessaires à l'activité de l'entreprise : Éco- efficacité, transformation des paysages.	Impacts sur la santé humaine: Diminution de l'accès à l'eau potable et à la nourriture; contamination chimique des eaux douces, de l'air et des poissons; diminution du bien-être apporté par les milieux naturels et le climat.	Réactions en chaîne des perturbations des cycles écologiques : Acidification des sols et des océans; sols morts; zones mortes dans les océans; eutrophisation; destruction de la couche d'ozone.



Les impacts économiques de l'entreprise sont les conséquences de ses actions sur les structures et les processus économiques, y compris les profits, les ventes, les changements dans l'emploi local et les activités commerciales (Becker, 2014). L'identification des impacts sociaux est un processus bien établi, appelé «Social Impact Assessment», SIA. Les impacts sociaux de l'entreprise sont toute action qui modifie la façon dont les personnes vivent, travaillent, s'organisent et interagissent (Becker, 2014; Elkington, 1997). L'identification des impacts environnementaux ou «Environmental Impact Assessment», EIA, consiste à déterminer les conséquences environnementales des actions de l'entreprise (Becker, 2014).

### 3.5 Planification

L'étape de planification consiste à élaborer un plan de travail devant mener à la réalisation du but Triple Bilan. Dans le cas de Patagonia, il s'agit de prendre des mesures favorisant l'atteinte d'une économie circulaire. L'économie circulaire est l'«Organisation structurelle de l'ensemble des activités d'une collectivité humaine relatives à la production, à la distribution, à la consommation des richesses, visant à réduire, à réutiliser, à recycler le déchet afin de préserver les ressources naturelles et d'améliorer l'environnement » (Wang, C., 2014, p.10).

Après avoir identifié les impacts actuels et potentiels de l'entreprise, l'équipe de direction de Patagonia fait une hiérarchisation des enjeux à traiter. L'équipe détermine quels sont les pires pratiques de l'entreprise et les impacts négatifs les plus faciles à corriger (Chouinard et Stanley, 2013). Patagonia est une entreprise proactive qui perçoit ses parties prenantes comme partenaires dans l'atteinte des solutions aux problèmes sociaux et environnementaux plutôt que comme sources potentielles de pression (Chouinard et Stanley, 2013; Fowler et Hope, 2007). De ce fait, Patagonia se base sur l'opinion de ses parties prenantes pour hiérarchiser les enjeux à traiter, trouver des solutions, se fixer des objectifs et déterminer les progrès accomplis envers eux (Chouinard et Stanley, 2013).

L'entreprise distingue comme ses pires pratiques celles qui affectent le plus leur réputation et leurs profits (Chouinard et Stanley, 2013). Elles sont identifiées à partir des attentes exprimées par les différentes parties concernées à travers la réglementation; les résultats des vérifications économiques, sociales et environnementales; l'opinion publique; et la fidélisation et attraction des clients. L'équipe analyse les problèmes soulevés en commençant par ceux qu'ils connaissent le mieux et propose différentes options stratégiques pour les résoudre (Chouinard et Stanley, 2013). Chaque choix stratégique se fait sous l'hypothèse que la Planète est l'actionnaire principal de l'entreprise (Sandrine, 2011). Pendant une entrevue avec le magazine «Inc.», Yvon Chouinard a déclaré « Je sais que ça semble fou, mais à chaque fois que j'ai pris une décision qui était la meilleure pour la planète, j'ai fait de l'argent » (Welch, 2013).

L'équipe de direction détermine par la suite les ressources et leviers disponibles pour améliorer ses pratiques économiques, sociales et environnementales et élabore son plan d'action. L'entreprise décide ainsi les problèmes à résoudre en premier; combien de temps, d'argent et de personnes seront nécessaires pour y arriver et ce qu'elle considère comme un premier succès (Chouinard et Stanley, 2013). Les impacts potentiels de l'entreprise sont traités à travers le système de prévention de Patagonia et ses impacts réels à travers son système de suivi.

### 3.5.1 Système de prévention

Le système de prévention des impacts négatifs de Patagonia se base sur la formation, la participation et la conscientisation de toutes ses parties prenantes. L'équipe de responsabilité sociale et environnementale de Patagonia organise des formations internes de responsabilité sociale et environnementale tout au long de l'année. Pendant ses très populaires «réunions déjeuner», Patagonia présente son programme social et environnemental, diffuse des documentaires concernant les questions

sociales et environnementales, expose certains projets ou invite des conférenciers externes (Patagonia, 2014i).

Patagonia s'est engagée envers la FLA à mettre en place différentes mesures dans les usines de ses fournisseurs pour s'assurer leur conformité au Code de Conduite. Ces mesures comprennent des formations spécifiques; de programmes d'amélioration continue; et des initiatives de renforcement de leurs capacités, comme le programme Better Work de l'Organisation Internationale du Travail, la collaboration avec d'autres marques et le travail avec la FLA (Patagonia, 2014i). En 2010, la directrice de la responsabilité sociale et environnementale a développé un module de formation pour les fournisseurs concernant leur Code de conduite (FLA, 2013).

La directrice du département de responsabilité sociale et environnementale, avec le soutien de la direction de l'entreprise, a aussi analysé les effets de l'entreprise sur la performance sociale et environnementale de ses fournisseurs (FLA, 2013). Patagonia a accordé une attention particulière aux cas où ses propres commandes ont contribué à des violations du code, telles que le nombre d'heures supplémentaires et les licenciements (FLA, 2013). En mars 2012, l'entreprise a comparé chaque ordre passé avec la capacité de l'usine et a identifié 12 cas où la commande dépassait la capacité de production déclarée par l'usine (FLA, 2013). Comme conséquence les directeurs des départements de RSE et de recherche ont élaboré un système de suivi mensuel des commandes pour s'assurer qu'elles ne dépasseront pas la capacité des usines. Ce système doit être mis en œuvre par quatre gestionnaires de l'approvisionnement. (FLA, 2013). Patagonia a demandé à tous ses fournisseurs de matières premières d'adopter la norme Bluesign avant 2015 (Chouinard et Stanley, 2013). Le tableau 3.4 montre les étapes du plan d'action du programme de gestion environnemental, santé et sécurité des fournisseurs de Patagonia.

Tableau 3.4. Plan d'action du programme pour les fournisseurs de Patagonia

Étape	Application	Exigences requises	Plan d'action	Objectif
Programme ESS des fournisseurs Patagonia	Tous les fournisseurs des produits Patagonia et leurs chaînes d'approvisionnement	Toutes les matières utilisées doivent être fabriquées de façon respectueuse de l'environnement, sûre pour les travailleurs et sans danger pour les consommateurs.	Mise en conformité avec les lois locales et les valeurs de Patagonia. Limiter les émissions dans l'air et dans l'eau et utiliser des substances permises par le label Bluesign	1er janvier 2012
Programme de contrôle Bluesign	Toutes les matières utilisées dans les produits Patagonia qui ne sont pas encore certifiées par Bluesign	Toutes les matières doivent être fabriquées sans danger pour le consommateur et en conformité avec la liste des substances permises par Bluesign	Contrôle des premiers lots de production de tous les nouveaux produits dans chaque couleur, en accord avec le programme de contrôle de Bluesign et avec l'expertise du laboratoire SGS, Services de Tests par les Consommateurs	Automne 2013, avec le développement de nouveaux produits Patagonia
Bluesign System Partner	Tous les fournisseurs des produits Patagonia et leurs chaînes d'approvisionnement	Mise en œuvre des normes Bluesign en devenant certifié Bluesign System Partner	Signature du contrat avec Bluesign. Contrôle de tous les processus de fabrication sur tous les sites de production et mise en place des conseils de Bluesign afin d'obtenir le label	1er août 2014
Matières certifiées Bluesign	Toutes les matières utilisées dans les produits	Maximiser l'utilisation de tissus et de garnitures certifiés par Bluesign	Adopter des tissus et de la passementerie déjà certifiés par Bluesign ou certifier les existants	Saison automne 2015
Produits certifiés Bluesign	Tous les produits finis Patagonia	Maximiser le nombre de produits finis respectant les normes de Bluesign et les valoriser auprès des consommateurs	Créer et développer des produits finis respectueux de l'environnement, sans danger pour la santé, en utilisant le moins de ressources possible et selon les normes de Bluesign	Saison automne 2016
Processus d'amélioration continue	Tous les produits finis Patagonia	Collaborer avec les fournisseurs de tissus afin d'améliorer la conformité aux normes de Bluesign	Ne jamais cesser d'améliorer l'efficacité énergétique en adoptant les meilleures technologies disponibles	Processus continu

Source : Patagonia (2012d).



Patagonia a élaboré un plan de plusieurs étapes pour mettre en œuvre ses objectifs, ses politiques et ses procédures de pratiques d'achat responsables (FLA, 2013). Le document identifie les personnes responsables de la mise en œuvre du plan et décrit les initiatives et processus dont il se servira. Les principaux leviers auxquels Patagonia fait appel sont la culture d'entreprise, les quatre droits de veto lors du choix de nouvelles usines, la considération des salaires minimums de survie dans les coûts, et les provisions pour les périodes de transition (FLA, 2013). Les nouvelles usines de Patagonia subissent un processus d'audit de présélection pour assurer leur conformité aux politiques et protocoles de l'entreprise (Patagonia, 2014i). L'équipe de la RSE travaille en étroite collaboration avec d'autres départements clés pour déployer les procédures de prévention et de correction des impacts nuisibles de l'entreprise. Il s'agit des départements de stratégie environnementale, de développement des tissus, de recherche et production, de qualité, d'édition, et de comptabilité, ainsi que le groupe de travail des Chroniques de Notre Empreinte (FLA, 2013).

### 3.5.2 Système de corrections

Suite à une vérification, Patagonia continue à communiquer avec ce fournisseur afin de l'aider à remédier les problèmes soulevés (FLA, 2013). Si la vérification est effectuée par une tierce partie, cette organisation compose sur place un plan correctif. Le plan est signé par la direction de l'usine et suivi par Patagonia, qui fournit des mises à jour régulières à la «Fair Labor Association», FLA sur leur progression (FLA, 2013). De plus, Patagonia élabore un plan d'amélioration continue des performances sociales et environnementales pour les fournisseurs qui n'atteignent pas un certain niveau de conformité à ses exigences (FLA, 2013). Au moment de la vérification en vue de la réaccréditation de l'entreprise en tant que membre de la FLA, 21 usines avaient des plans d'amélioration continue actifs (FLA, 2013). Les analyses de tendance de Patagonia montrent que les problèmes les plus récurrents de ses fournisseurs concernent la santé et la sécurité, le nombre d'heures de travail, la

sensibilisation au code de conduite, les salaires et les avantages sociaux, ainsi que les questions environnementales (FLA, 2013).

### 3.6 Mise en œuvre du plan d'action

La mise en œuvre du plan d'action consiste à réaliser les actions nécessaires à l'accomplissement des cibles planifiées par l'entreprise afin de conduire sa vision Triple Bilan. Les mesures de Patagonia pour concrétiser sa vision se focalisent sur la conduite du changement; la gestion durable de sa chaîne d'approvisionnement; et des alliances et partenariats avec ses parties prenantes. Patagonia est leader de l'industrie en matière d'innovation des produits et d'innovation technologique (Reinhardt *et coll.*, 2010). Les produits Patagonia sont conçus pour réduire les impacts nuisibles de l'entreprise et maximiser les avantages qu'ils procurent. Pour favoriser la durabilité de sa chaîne d'approvisionnement, Patagonia choisit avec soin des fournisseurs engagés et prêts à respecter ses conditions; utilise des fibres écologiques; assure la traçabilité des matières; exige le respect de normes de conduite protégeant les travailleurs; réduit l'empreinte écologique du transport de ses marchandises; minimise les emballages; et cherche à donner le meilleur traitement de fin de vie possible à ses articles.

La gestion durable de la chaîne logistique est l'ensemble des stratégies et des actions de l'entreprise lui permettant d'intégrer ses objectifs sociaux, environnementaux et économiques dans la coordination des processus interentreprises (Carter et Rogers, 2008). Elle joue un rôle essentiel dans la poursuite de son intention stratégique Triple Bilan (Gimenez *et coll.*, 2012; Govindan, Khodaverdi et Jafarian, 2013). Sa finalité est l'amélioration du rendement économique à long terme (Carter et Rogers, 2008) et la minimisation des impacts négatifs sur l'environnement et sur les personnes, dès l'extraction des matières premières jusqu'au traitement final des déchets (Govindan *et coll.*, 2013).

La gestion durable de la chaîne d'approvisionnement permet d'améliorer la performance économique, sociale et environnementale de l'entreprise, de ses fournisseurs et de ses clients (Gimenez *et coll.*, 2012; Govindan *et coll.*, 2013). Les partenaires commerciaux de l'entreprise sont aussi responsables de sa contribution au développement durable. Donc les fournisseurs et distributeurs de l'entreprise doivent adopter un modèle économique plus responsable de leur plein gré ou non (Chouinard et Stanley, 2013).

### 3.6.1 Code de conduite

La gestion d'une chaîne d'approvisionnement dans plusieurs pays à travers le monde constitue l'un des principaux défis que doit relever Patagonia dans la poursuite d'une stratégie de développement durable (Fowler et Hope, 2007). L'entreprise tente d'influencer les politiques de ses fournisseurs en exigeant le respect des normes de son Code de conduite. Le Code de conduite en milieu de travail de Patagonia encourage la mise en œuvre de pratiques de travail équitables et de normes de travail décentes tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Ce Code de conduite (voir annexe B) a des exigences similaires ou supérieures à celles établies par le code de conduite de la FLA (FLA, 2013).

Le Code de conduite de Patagonia est mis à jour à chaque fois que les repères de conformité sociale et environnementale de l'entreprise évoluent (FLA, 2013). Les fournisseurs de l'entreprise doivent accepter par écrit de respecter le Code de conduite de Patagonia, de respecter ses exigences sociales et environnementales, d'accepter de se soumettre à des inspections et des audits réguliers, et de corriger les actions non conformes (FLA, 2013). Ces documents sont envoyés aux fournisseurs dans leur langue et sont accompagnés des instructions quant à son application et son affichage (FLA, 2013). Lorsqu'une usine viole les normes sociales ou environnementales de l'entreprise, celle-ci applique un processus disciplinaire de cinq étapes : l'avertissement de la tolérance zéro, la réalisation de vérifications

supplémentaires, le déploiement d'un plan de mesures correctives, l'envoi d'une lettre d'avertissement et de mise en probation et l'annulation des commandes (FLA, 2013). Patagonia résilie les contrats des fournisseurs qui enfreignent leur Code délibérément ou à plusieurs reprises (FLA, 2013).

### 3.6.2 Écoconception des produits

L'écoconception vise à réduire les impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières qui le composent jusqu'à son traitement de fin de vie, en passant par les phases de fabrication, de distribution et d'utilisation. Pour Patagonia l'écoconception ne se limite pas à la prise en compte des enjeux environnementaux. Il s'agit d'un atout stratégique lui permettant de diminuer ses nuisances sociales et environnementales, tout au long du cycle de vie de ses produits, sans compromettre les profits (Vernier, 2013). L'entreprise considère l'écoconception comme une opération décisive pour atteindre leur vision d'une économie circulaire. Selon Chouinard et Stanley (2013, p.27) « 90 % de l'impact environnemental d'un produit sont déterminés dès l'étape de sa conception ».

L'écoconception des produits de Patagonia vise à créer des produits de qualité supérieure dont les matières utilisées causent le moindre dommage à l'environnement et aux personnes qui les manipulent. Pendant l'étape d'identification des impacts causés par l'entreprise, Patagonia réalise une analyse d'anticipation des impacts économiques, sociaux et environnementaux de chaque produit réalisé ou envisagé. Vu que l'entreprise détermine ses impacts par produit, c'est au moment de la conception des produits qu'elle concrétise la plupart de ses choix stratégiques.

Pour Patagonia l'écoconception suppose le respect de six principes fondamentaux: l'utilisation de matériaux à moindre impact environnemental; l'optimisation des techniques de production; l'optimisation de la logistique et les emballages; la minimisation de l'impact lié à l'utilisation, l'optimisation de la durée de vie, et



l'optimisation du traitement de fin de vie utile. Le premier choix crucial est celui de l'utilisation de matières durables, dont les fibres ont le moindre impact environnemental et social. De la même manière, les processus de fabrication doivent respecter les êtres humains et l'environnement. Le produit fini doit avoir une durée de vie élevée dans des conditions extrêmes et de préférence multiples usages, pour minimiser la surconsommation et la création de déchets tout en augmentant leur valeur pour les consommateurs. Pendant l'écoconception, Patagonia incorpore à ses produits le maximum de matériaux recyclés et recyclables possible lui permettant de maintenir ou augmenter leur qualité. En conséquence, tous les vêtements fabriqués par l'entreprise sont recyclables (Chouinard, 2013).

Lors de cette étape, l'entreprise élimine des sources des coûts superflues et s'assure que l'assemblage peut être effectué en respectant son code de conduite. Les concepteurs de Patagonia s'assurent d'utiliser des fibres écologiques: le coton biologique, le chanvre, le polyester recyclé, le nylon recyclé et la laine traitée sans chlore (Patagonia, 2014s, Matière: Eco-Fibres). Les tissus doivent être durables et avec le moindre contenu chimique possible. L'entreprise espère que tous les tissus qu'elle utilise soient certifiés par Bluesign avant 2015 comme étant respectueux de l'environnement. À partir des attentes établies à cette étape, Patagonia détermine les matières à utiliser ainsi que les usines capables de fabriquer le produit.

### 3.6.3 Écofibres

Dans le but d'utiliser les fibres textiles les plus respectueuses de l'environnement, Patagonia a réalisé une étude des impacts environnementaux des fibres utilisées ou envisagées. En 1991, Patagonia a commandé pour la première fois une étude visant à évaluer les impacts environnementaux des quatre fibres les plus utilisées dans la fabrication de leurs vêtements, le coton, le polyester, le nylon et la laine (Chouinard et Stanley, 2013). Ensuite, l'entreprise a réalisé ses propres recherches sur les fibres de bambou; le néoprène; les produits chimiques fluorés; sur les matières

biodégradables et composables; les fibres fabriquées avec de l'acide polylactique issu de maïs; et les encres d'impression sans PVC ni phtalates. Comme résultat Patagonia a incorporé trois nouvelles fibres textiles, le chanvre, le Tencell et l'Yulex.

### 3.6.3.1 Le coton biologique

Le résultat de l'étude d'impacts a révélé que lors de la préparation du sol pour la plantation de coton, les cultivateurs pulvérisent le sol avec des substances neurotoxiques qui laissent le sol complètement mort pour une durée de cinq ans (Chouinard et Stanley, 2013). Lorsque les eaux pluviales qui passent par les champs de coton arrivent aux océans chargés de pesticides, elles contribuent à y former des zones mortes (Chouinard et Stanley, 2013).

La culture traditionnelle de coton représente 2,5% des terres cultivées, toutefois elle absorbe 15% des insecticides et 10% des pesticides utilisés dans l'agriculture et dégage 165 millions de tonnes de gaz à effet de serre par année (Chouinard et Stanley, 2013). En 1996, suite à ces constatations et après plusieurs visites aux champs de coton de la vallée du San Joaquin, Patagonia a décidé de fabriquer toute leur gamme de vêtements de sport en coton à partir de coton biologique (Chouinard et Stanley, 2013). Cependant, même la production avec du coton biologique a des effets sociaux et environnementaux nuisibles.

(...) Un polo Patagonia est fabriqué en coton biologique issu d'un champ irrigué dont la culture réclame près de 2700 litres d'eau, soit assez d'eau pour satisfaire les besoins journaliers (trois litres par jour) de 900 personnes. Chaque polo, depuis le champ de coton jusqu'à notre entrepôt de Reno, produit près de 9,5 kg de dioxyde de carbone, soit 30 fois le poids du produit fini. Et au cours de son processus de fabrication, il génère trois fois son poids en déchets (Chouinard et Stanley, 2013, p.28).

### 3.6.3.2 Le polyester recyclé

L'étude d'impact sur le polyester a révélé que, même s'il s'agit d'une fibre dérivée du pétrole brut, l'empreinte écologique de son utilisation peut être plus faible que celle du coton lorsqu'il est généré à partir de matériaux recyclés (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014a). Ainsi, Patagonia a commencé à fabriquer des vestes polaires à partir de bouteilles de soda en plastique. L'entreprise a découvert par la suite qu'il était plus efficace de produire du polyester à partir de ses propres vêtements en polyester et ceux de la concurrence à la fin de leur vie utile (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014a).

### 3.6.3.3 Le nylon recyclé

Patagonia utilise du nylon recyclé à partir de déchets de fibres post-industrielles et de filets de pêche industriels usagés. L'utilisation de nylon recyclé plutôt que de nylon vierge permet à l'entreprise de réduire sa dépendance au pétrole comme matière première, de produire moins de déchets, d'éliminer la mise en décharge et de réduire les émissions toxiques générées par les incinérateurs (Patagonia, 2014a, 2014s).

### 3.6.3.4 La laine traitée sans chlore

La laine mérinos utilise dans l'ensemble des produits Merino de l'entreprise, provient de moutons des prairies de la Patagonie, dont les pratiques de pâturage visent à inverser la désertification des prairies (Patagonia, 2014c). Il s'agit d'un mode de gestion du déplacement et du pâturage des troupeaux reposant sur le standard GRASS, «Grassland Regeneration and Sustainability Standard», qui favorise la consolidation des sols, la dissémination et l'enracinement des plantes (Patagonia, 2014c).

Pour pouvoir être lavés à la machine les vêtements en laine sont généralement soumis à un traitement à base de chlore et d'une fine couche de polymère. Les eaux usées par

ce processus industriel sont quasiment impossibles à traiter et produisent des toxines extrêmement dommageables pour la santé humaine (Patagonia, 2014a,2014s). Patagonia utilise d'autres procédés sans chlore et recycle la laine provenant de vêtements usagés. «Notre laine recyclée provient du même procédé. Grâce aux contrôles qualité modernes, la laine est méticuleusement triée par couleur avant d'être déchiquetée. En choisissant et en mélangeant les couleurs des vêtements et tissus en laine teinte, nous pouvons nous passer de teinture et ainsi économiser de l'eau, des produits chimiques et des eaux usées » (Patagonia, 2014j).

#### 3.6.3.5 Le chanvre

Selon Patagonia «Le chanvre est une fibre naturelle alternative cultivée avec un minimum d'impact sur l'environnement. Il n'a besoin ni d'irrigation ni de pesticides ou d'engrais chimiques et il est récolté et traité à la main. C'est l'une des fibres naturelles les plus résistantes et elle possède un magnifique drapé comparable à celui du lin » (Patagonia, 2012b).

#### 3.6.3.6 Le Tencel Lyocell

Le Tencel est la marque commerciale de la fibre Lyocell, produite à partir de pulpe d'eucalyptus dont la culture est certifiée durable par la Forest Stewardship Council, FSC. Cette pulpe est dissoute dans un solvant naturel et non toxique qui est récupéré et recyclé en circuit fermé, ce qui permet d'économiser de l'énergie et de l'eau (Patagonia, 2014a). Contrairement au Tencel, la plupart des tissus en bambou sont fabriqués selon le «procédé viscose». Ce procédé utilise le disulfure de carbone comme solvant, un produit chimique très toxique qui affecte la santé humaine, et pollue l'air et l'eau (Patagonia, 2014a).



### 3.6.3.7 L'Yulex

Les combinaisons de surf sont fabriquées dans un caoutchouc mousse élaboré à partir de copeaux en caoutchouc polychloroprène, communément appelé néoprène. Cette matière peut être obtenue à partir du pétrole ou du calcaire (Patagonia, 2014a). Les études d'impacts réalisées par Patagonia montrent que le polychloroprène à base de calcaire a des impacts environnementaux tout aussi importants que celui à base de pétrole (Patagonia, 2014a). Après de nombreux tests et recherches, Patagonia a décidé d'utiliser un mélange de caoutchouc traditionnel et d'Yulex (Patagonia, 2014j). L'Yulex est une sorte de latex naturel, provenant des arbustes de guayule originaires des déserts du sud-ouest des États-Unis (Patagonia, 2014j).

Par rapport au néoprène traditionnel à base de pétrole (ou de calcaire), le caoutchouc extrait du guayule est une ressource renouvelable qui confère davantage d'élasticité et de douceur au produit fini, et qui peut être remplacé en moins de temps qu'il n'en faut au produit pour s'user. Sa culture a peu d'impact et les méthodes d'extraction et de transformation requièrent peu d'énergie et de produits chimiques (Patagonia, 2014j).

### 3.6.4 Innovation des produits

Patagonia investit annuellement autour de trois millions de dollars dans la recherche et le développement (Reinhardt *et coll.*, 2010). L'entreprise possède un laboratoire pour développer et tester les matières premières. Dans ce laboratoire les ingénieurs de Patagonia réalisent des projets tels que le développement des tissus plus durables; la fabrication de composantes secondaires comme les fermetures à glissière 100% recyclables; le développement et le test de nouvelles fibres plus respectueuses de l'environnement ou plus performantes, et des simulations d'usure sur les produits finis (Chouinard et Stanley, 2013; Reinhardt *et coll.*, 2010).

Comme conséquence, Patagonia a mis au point de nombreux tissus et procédés adoptés à travers l'industrie comme le Synchronilla, une veste polaire réalisée en

polyester recyclé à partir de bouteilles de plastique; le Capilene, un tissu de polyester 100% recyclable et anti-humidité; les combinaisons doublées en laine traitée sans chlore pour une meilleure isolation; et la congélation du coton biologique pour faciliter le filage (Chouinard et Stanley, 2013; Reinhardt *et coll.*, 2010). Vu que les combinaisons de surf fabriquées avec du néoprène de calcaire sont aussi dommageables pour l'environnement que celles fabriquées avec du néoprène de pétrole, Patagonia explore deux voies de solution. La première consiste à remplacer le néoprène par une matière complètement différente. La deuxième solution vise l'utilisation de méthodes non toxiques et plus respectueuses de l'environnement pour la lamination et l'encollage des tissus en néoprène (Patagonia, 2014a).

#### 3.6.4.1 La technologie Encapsil

La technologie Encapsil, encore en instance de brevet, est une exclusivité de Patagonia (Patagonia, 2014j). Il s'agit d'un traitement au plasma à base de silicone qui accroît, sans danger et de manière significative, le gonflant, le rapport poids/chaleur, la solidité et la résistance à l'humidité du duvet (Patagonia, 2014j).

#### 3.6.4.2 L'apprêt déperlant durable

Un apprêt déperlant durable est un revêtement appliqué sur le tissu afin de l'empêcher d'absorber l'eau. L'entreprise explique que «L'apprêt déperlant durable (DWR) repousse la pluie légère et la neige et réduit le temps de séchage du tissu. En complément de la membrane imperméable/respirante, l'apprêt déperlant durable (DWR) évite au tissu de se saturer d'humidité, pour que la membrane respirante puisse fonctionner correctement » (Patagonia, 2014j).

### 3.6.4.3 Norme de performance H2No

La norme H2No est la référence de Patagonia en matière d'imperméabilité, de respirabilité et de durabilité (Patagonia, 2014j). Les produits H2No sont soumis aux tests les plus rigoureux de l'industrie et couverts par la Garantie Absolue Patagonia (Patagonia, 2014j). « Nous testons l'imperméabilité de nos tissus de trois façons : en simulant une légère pluie, une pluie soutenue et enfin en forçant l'eau à pénétrer le tissu. Nous testons la respirabilité du tissu en mesurant son taux de transmission de la vapeur d'eau (MVTR). Enfin, nous testons la résistance à l'abrasion du tissu en le soumettant à un lavage extrême (« Killer Wash ») qui simule des années d'utilisation sous la pluie » (Patagonia, 2014j).

### 3.6.4.4 Le traitement Polygiene

Le traitement Polygiene protège les vêtements des mauvaises odeurs de manière permanente. Il bloque la prolifération des bactéries à l'origine des mauvaises odeurs sur les tissus sans interférer avec la transpiration ou la flore bactérienne de la peau (Patagonia, 2014j).

### 3.6.4.5 Les tissus UPF

L'UPF est le facteur de protection qui offre un tissu contre les rayons ultraviolets nocifs qui peuvent le traverser (Patagonia, 2014j). En modulant différents paramètres du tissu, comme le choix du fil, la structure du tissu et l'utilisation de finitions spéciales, l'entreprise peut créer différents niveaux de protection contre les ultraviolets (Patagonia, 2014j). Par exemple un indice de 25 signifie que 1/25<sup>e</sup> des rayons UV traversent le tissu (Patagonia, 2014j). Le taux d'UPF affiché par les produits Patagonia est testé de manière indépendante selon le protocole australien/néo-zélandais ou celui de l'AATCC (Patagonia, 2014j).

#### 3.6.4.6 La polaire Regulator

Les produits de la collection Regulator sont beaucoup plus légers et compressibles qu'une polaire classique, tout en assurant la même chaleur (Patagonia, 2014j). «La structure aérée et moelleuse des fibres de la polaire Regulator emmagasine la chaleur corporelle tout en favorisant l'évacuation de la transpiration durant l'effort » (Patagonia, 2014j). Ces caractéristiques permettent leur utilisation sur un large éventail de températures, ainsi que de rester au sec quand l'effort s'intensifie (Patagonia, 2014j).

#### 3.6.4.7 Le gilet autogonflant

L'équipe de recherche et développement de Patagonia a créé le «Portable Self-Inflation», PSI, un gilet de sauvetage autogonflant pour les conditions de surf à haut risque (Patagonia, 2014j). Actuellement soumis à l'étape de tests, le gilet n'est pas encore disponible à la vente, mais il a été accueilli avec un grand enthousiasme par les ambassadeurs de la marque (Patagonia, 2014j).

### 3.6.5 Matières

Pendant l'étape de conception Patagonia, vise à créer des produits faits avec des matériaux moins polluants, des matériaux renouvelables, des matériaux à contenu énergétique moindre, des matériaux recyclables et des matériaux recyclés. De plus, les fournisseurs de Patagonia sont tenus de signer une déclaration attestant que les matières entrant dans la composition de leurs produits sont en conformité avec les lois concernant les droits des personnes du pays dans lequel ils officient (Patagonia, 2014i).

#### 3.6.5.1 Les tissus H2No

Les tissus H2No sont conformes à la norme H2No de Patagonia. Ils sont composés de 2; 2.5; 3 ou 4 couches de tissu et enduits d'un apprêt déperlant durable, DWR



(Patagonia, 2014j). Les produits H2No sont imperméables, coupe-vent, respirants et ultra-compressibles (Patagonia, 2014j). De plus, ils profitent d'une garantie absolue (Patagonia, 2014j).

### 3.6.5.2 Les tissus Gore-Tex

Les tissus Gore-Tex utilisés par Patagonia sont composés de deux ou trois couches, dont une est une membrane Gore-Tex. Cette membrane est fabriquée à partir de polytétrafluoroéthylène expansé ou ePTFE (Gore-Tex, 2014). Il s'agit d'un polymère très stable, constitué de fluor et de carbone, non toxique, non soluble, et biocompatible (Gore-Tex, 2014). La membrane Gore-Tex est constituée de 9 milliards de pores par pouce carré qui donnent au tissu de l'imperméabilité tout en étant respirants (Patagonia, 2014j). De plus, les tissus Gore-Tex sont très résistants et ne perdent pas leur étanchéité, ce qui permet d'accroître la durée de vie utile du produit fini (Patagonia, 2014j). Les tissus Gore-Tex sont certifiés par Bluesign et leur processus de fabrication respecte des normes environnementales strictes, évaluées et contrôlées régulièrement par un système de management environnemental conforme à la norme ISO 14001 (Patagonia, 2014j).

### 3.6.5.3 Le duvet 100% traçable

Patagonia garantit sur son site internet que le duvet qu'elle utilise n'est pas issu d'oiseaux plumés à vif ou gavés, deux pratiques très douloureuses pour eux (Fetcher, 2013; Patagonia, 2014c). L'ensemble de sa chaîne respecte la norme «duvet 100% traçable», en anglais «Traceable Down», mise au point par l'entreprise dans le but d'assurer le bien-être animal (Fetcher, 2013; Patagonia, 2014c, 2014j). Patagonia travaille dans l'établissement cette norme depuis 2007 et compte aller plus loin en certifiant ce système de vérification selon la norme «Content Claim Standard» (Fetcher, 2013; Patagonia, 2014c, 2014j). Pour faire ce projet difficile et coûteux Patagonia a fait appel aux experts en traçabilité d'«Arche Advisors» et collaboré avec

ses fournisseurs de duvet, ses concurrents, et Four Paws, l'association internationale de défense du bien-être animal, dont la campagne de lutte contre la maltraitance des oiseaux à duvet, a mené Patagonia à approfondir ses efforts (Patagonia, 2014a,2014c).

#### 3.6.5.4 Les composants PLUS

Les composants PLUS et PLUSfoam sont des feuilles de mousse recyclée utilisées dans la production de tongs (Patagonia, 2014j). Ces matières sont 100 % recyclables (Patagonia, 2014j).

#### 3.6.5.5 Le garnissage en PrimaLoft

Le PrimaLoft est un garnissage breveté réalisé en microfibres ultrafines, qui conserve ses propriétés isolantes même au contact de l'eau (Patagonia, 2014j). Divers produits PrimaLoft sont disponibles pour répondre à des besoins spécifiques, comme le PrimaLoft One, le PrimaLoft Sport et le PrimaLoft Eco (Patagonia, 2014j). «Le garnissage en PrimaLoft Eco utilise des fibres recyclées post-consommation pour créer une isolation ultra-moelleuse, respectueuse de l'environnement et d'une grande efficacité thermique. Environ 28 bouteilles sont recyclées pour produire un kilogramme de PrimaLoft Eco, ce qui équivaut à 4 bouteilles par mètre et environ 6 bouteilles par vêtement » (Patagonia, 2014j).

#### 3.6.5.6 Les tissus Capilene

Patagonia fabrique ses tissus Capilene à partir de fibres de polyester dont au moins 35% sont recyclés. Tous les tissus Capilene sont certifiés par Bluesign, sont lavables à la machine, ont une coupe actualisée et homogène, ont été conçus pour des niveaux d'effort et de température spécifiques et intègrent la technologie de gestion des odeurs Polygiene (Patagonia, 2014j).

### 3.6.5.7 Les tissus Polartec

Les tissus Polartec sont fabriqués de fibres de polyester recyclé (Patagonia, 2014j). Le contenu recyclé varie entre 50 et 100% selon le produit (Patagonia, 2014j). Ces tissus sont coupe-vent, résistants à l'eau, respirants et très résistants à l'usure (Patagonia, 2014j).

### 3.6.5.8 La membrane Windstopper

Les tissus Windstopper sont fabriqués en laminant une membrane protectrice ultramince sur la face intérieure d'un tissu pour obtenir un textile léger et coupe-vent (Patagonia, 2014j).

### 3.6.6 Choix des fournisseurs

Patagonia impose à ses fournisseurs des normes de confection très élevées pour les vêtements de sport les plus courants et des normes «draconiennes» pour les vêtements techniques (Chouinard et Stanley, 2013). Selon Boiral (2010, p.4), «les pressions auprès des fournisseurs constituent souvent un des principaux leviers d'action pour le développement durable d'entreprises multinationales très délocalisées ». Patagonia sous-traite 83 usines de fabrication de vêtements dans 14 pays, 81% d'entre eux sont asiatiques (Patagonia, 2014h). Le tableau 6 montre une tendance à la hausse du nombre de fournisseurs asiatiques depuis 2012.

L'entreprise a pris cette décision en pleine connaissance de cause des conséquences de la délocalisation de l'économie et après une analyse multicritères des aspects environnementaux, sociaux et économiques (Patagonia, 2014q, FAQ). Vu leur interdépendance, Patagonia regroupe ces trois aspects en quatre types de critères, la qualité, le respect de l'environnement, la responsabilité sociale et les facteurs commerciaux ou de production (Patagonia, 2014q). Les fournisseurs de Patagonia

doivent répondre à chacune de ces quatre exigences, mais elles sont hiérarchisées pour aider l'entreprise à faire un choix éclairé.

Tableau 3.5. Localisation des fournisseurs de Patagonia.

Continent	Pays	Usines		
		2014	2013	2012
Asie	Chine	22	19	16
	Vietnam	19	16	12
	Thaïlande	6	6	10
	Sri Lanka	10	9	8
	Japon	0	0	2
	Jordanie	3	3	2
	Inde	2	2	1
	Corée du Sud	2	2	1
	Philippines	2	1	1
	Turquie	0	3	1
	Israël	0	0	1
	Bangladesh	1	1	0
	Indonésie	0	1	0
	<b>sous-total</b>	<b>67</b>	<b>63</b>	<b>55</b>
Amérique	États-Unis	8	7	12
	Mexique	3	3	3
	Salvador	2	2	2
	Colombie	2	2	1
	Costa Rica	0	1	1
	Nicaragua	1	1	1
	<b>sous-total</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>79</b>	<b>75</b>
<b>Référence</b>		(Patagonia, 2014h)	(FLA, 2013)	(Patagonia, 2012c)

Pour Patagonia, le critère de choix avec plus de poids est celui de la qualité, puisqu'un produit avec une durée de vie suffisamment longue peut absorber leur coût social et environnemental (Chouinard et Stanley, 2013). Cependant, si une usine ne peut pas se conformer aux normes sociales et environnementales minimales, elle ne sera pas retenue (Patagonia, 2014q). Dans son site internet, Patagonia explique :



En matière d'approvisionnement, la qualité demeure notre critère principal. La réduction des dommages environnementaux vient en second, mais reste essentielle. Si nous pouvons réaliser cet objectif sans nuire à la qualité nous n'hésitons pas; lorsqu'il risque d'augmenter nos coûts, nous pesons le pour et le contre. L'aspect environnemental l'emporte souvent, même lorsque nous pensons qu'une telle décision aura un impact négatif sur notre chiffre d'affaires (Patagonia, 2014q, Questions fréquemment posées).

Même si la raison d'être de Patagonia est de se servir de l'entreprise pour chercher des solutions à la crise environnementale, lors du choix des fournisseurs Patagonia accorde autant d'importance à l'aspect social qu'à l'aspect environnemental (Patagonia, 2014q). Chouinard et Stanley (2013, p.78) affirment que « Pour répondre à nos exigences de qualité, nos responsables de production ont toujours fait appel à des usines propres et bien éclairées employant des opératrices de machines à coudre expérimentées. Même si nous avons toujours négocié les prix et les conditions avec nos usines, nous n'avons jamais pratiqué le dumping social. »

Donc, le critère le plus important pour Patagonia lors de la sélection de ses fournisseurs est la qualité. En deuxième lieu, Patagonia analyse les critères environnementaux et sociaux et finalement, les critères économiques. La figure 3.2 montre la structure décisionnelle du choix des fournisseurs de Patagonia. L'analyse intégrée de ces critères lors du processus de sélection des fournisseurs est ainsi décrite par Patagonia :

Notre équipe chargée de la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) collabore avec le département de la production et avec l'équipe du Service qualité, en totale indépendance de nos services administratifs ou marketing. Ces trois équipes (RSE, Qualité et Production) travaillent et voyagent ensemble. Chacun de leurs directeurs a son mot à dire dans les décisions d'approvisionnement de produits nouveaux ou actuels. Tous ont un droit de veto quant aux nouveaux sites de production. Avant de passer une première commande, chaque nouvelle usine est soumise à une enquête sociale, environnementale et qualitative exhaustive (lors d'audits

directement effectués par nos équipes RSE et Qualité) (Patagonia, 2014q, Questions fréquemment posées).

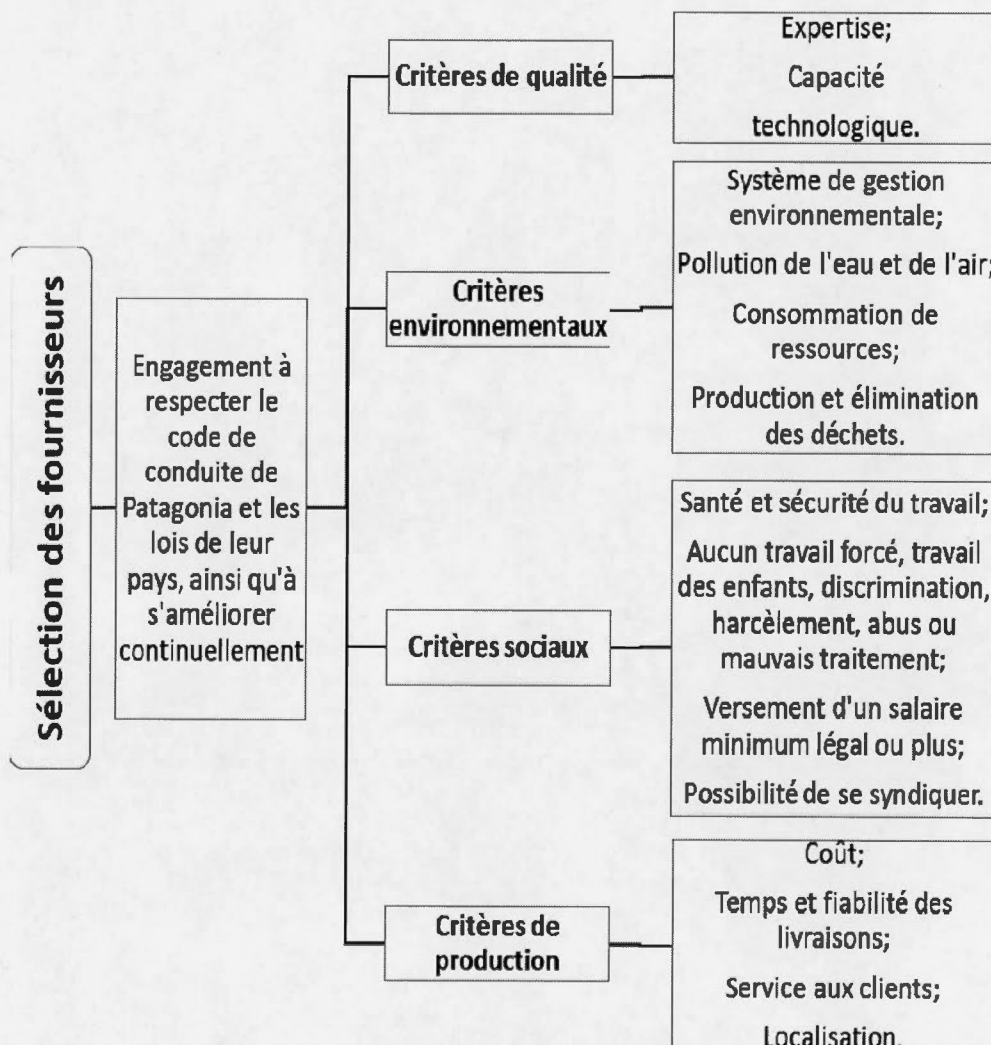


Figure 3.2. Structure décisionnelle du choix des fournisseurs.

### 3.6.7 Production

Patagonia cherche constamment à optimiser ses techniques de production de manière à ce que ses produits soient fabriqués avec le moindre coût économique, social et environnemental. Cela inclut la recherche de techniques de production alternatives; diminuer les étapes de production; diminuer la consommation d'énergie par produit; minimiser la production de déchets; favoriser l'utilisation d'énergies propres; diminuer l'utilisation de fournitures; et minimiser l'utilisation de produits chimiques. L'entreprise a commencé à faire des changements dans son siège social, puis elle s'est étendue à sa chaîne logistique (Chouinard et Stanley, 2013).

La production textile est le deuxième secteur après l'agriculture dans l'utilisation de produits chimiques et le plus grand pollueur des eaux douces du monde. Cette pollution s'infiltre dans les terres cultivées et dans les viscères des poissons, et crée des problèmes de santé aux travailleurs (Chouinard et Stanley, 2013). La compétition internationale pour les prix les plus bas a contribué à rétribuer les ouvriers du textile avec des salaires parmi les plus bas du monde (Patagonia, 2007b). Les lois sur le travail dans les pays en voie de développement sont quasi inexistantes. «Certains salariés sont abusés, interdits de droits syndicaux, harcelés, menacés et même escroqués» (Patagonia, 2007b, p.1). Une autre cause de la maltraitance des travailleurs de l'industrie textile résulte des inefficacités des entreprises acheteuses, tels que les changements d'ordre de dernière minute, des prix déraisonnables et des temps de livraison trop courts (Chouinard et Stanley, 2013).

Patagonia a vite compris que son activité contribuait au problème social et environnemental. Pour empêcher que les pratiques malsaines de l'industrie se génèrent en fabriquant ses produits, l'entreprise exige à ses fournisseurs de respecter son Code de conduite; de payer un salaire minimum de subsistance; de ne pas soustraire du travail sans sa permission; et de maintenir un plan d'amélioration continue de la qualité (Chouinard et Stanley, 2013). Cependant, la plupart de travailleurs qui

assemblent les vêtements de marque Patagonia sont des femmes, pauvres, à la peau mate, qui cousent de manière répétitive sur des machines installées dans de longues allées (Chouinard et Stanley, 2013). Pour cette raison, en mai 2014 l'entreprise a commencé à vendre des vêtements «Fair Trade Certified» confectionnés dans une seule usine indienne. L'entreprise a l'intention de continuer à développer des produits sous cette certification pour contribuer à l'amélioration du niveau de vie des travailleurs (Patagonia, 2014c).

Un tiers du coût des marchandises Patagonia provient du coût de fabrication, et les deux tiers restants du coût des matières premières. Le coût des tissus utilisés par l'entreprise est 10 à 15% plus élevé que celui de la concurrence (Reinhardt *et coll.*, 2010). Patagonia offre une garantie absolue de ses produits. L'entreprise répare, rembourse ou remplace tout produit qui ne répond pas aux attentes du client (Patagonia, 2014r; Reinhardt *et coll.*, 2010). Le service de réparation a un coût annuel de 350 000 dollars (Reinhardt *et coll.*, 2010). Les taux de rendement de l'entreprise sont beaucoup plus faibles que la moyenne de leur industrie (Reinhardt *et coll.*, 2010). En 2010 le taux de rendement du commerce en gros de Patagonia était de 2,6% et celui de son commerce de détail de 12,9% (Reinhardt *et coll.*, 2010).

### 3.6.8 Transport

Comme expliqué antérieurement, la plupart des fournisseurs de Patagonia sont localisés en Asie (FLA, 2013). Lorsque Patagonia s'est lancé dans le secteur de l'habillement, l'industrie avait déjà délocalisé sa production en Asie attirée par les coûts plus bas de la main-d'œuvre (Chouinard et Stanley, 2013). Ses producteurs ont développé une expertise et une technologie parfois difficile à trouver dans des usines plus proches du centre de distribution de Patagonia (Chouinard et Stanley, 2013). Patagonia a analysé son réseau de distribution de manière à optimiser les trajets entre les usines et les magasins de détail et entre les usines et son centre de distribution. Le tableau 3.6 montre la localisation des magasins de détail de Patagonia.



Tableau 3.6. Détaillants Patagonia.

Continent	Pays	Détaillants
Amérique	Argentine	1
	Canada	1
	Chili	6
	États-Unis	30
	<b>sou-total</b>	<b>38</b>
Asie	Chine	4
	Corée du Sud	5
	Hong Kong	5
	Japon	21
	<b>sou-total</b>	<b>35</b>
Europe	Allemagne	1
	Espagne	1
	France	1
	Irlande	1
	Italie	1
	République tchèque	1
	<b>sou-total</b>	<b>6</b>
Océanie	Australie	3
	<b>sou-total</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>		<b>82</b>

Pour mitiger les nuisances de la délocalisation de ses fournisseurs, en 2011, Patagonia a changé de port de destination pour se rapprocher de son centre de distribution à Reno, dans le Nevada (Patagonia, 2014c). Ce changement a permis à l'entreprise d'économiser 324 000 dollars, de réduire de 31% ses émissions de CO<sub>2</sub> et d'améliorer sa productivité en dix mois seulement (Patagonia, 2014c). De plus, l'entreprise optimise le nombre de voyages et s'assure que la plus grande partie du trajet soit parcouru dans des modes de transport le moins polluant possible en dépit des camions.

### 3.6.9 Emballages

Patagonia a effectué de nombreux test cherchant à substituer les emballages en plastique de ses produits (Cohen et Loughman, 2014). Les tests ont révélé que les emballages en plastique étaient nécessaires pour prévenir les dommages des produits

pendant le transport. Puisque le coût environnemental d'un produit endommagé est supérieur à celui de son emballage en polyéthylène, l'entreprise a décidé de continuer à utiliser des sacs en plastique pendant le transport (Cohen et Loughman, 2014). Ces sacs sont recyclables, mais la plupart d'entre eux finissent dans la poubelle. Patagonia a alors décidé de réduire l'épaisseur des sacs de 3.5 à 2.5 millimètres et diminuer de 50% la taille des emballages individuels utilisés (Cohen et Loughman, 2014). L'équipe de R+D continue à chercher des emballages le moins polluants possible ou réutilisables (Cohen et Loughman, 2014).

Lorsque les produits arrivent au centre de distribution de Reno, Patagonia enlève, collecte et recycle tous les sacs en polyéthylène additionnels, ce qui représente autour de 50 000 livres de plastique annuellement (Cohen et Loughman, 2014). L'entreprise a testé deux types d'emballage en papier pour expédier les produits aux clients, mais ils n'étaient pas suffisamment forts (Cohen et Loughman, 2014). Patagonia sensibilise et informe leurs clients sur la façon de recycler leurs emballages; utilise des sacs en polyéthylène recyclés pour réduire la quantité de pétrole vierge des emballages; et s'assure que les magasins recyclent les emballages (Cohen et Loughman, 2014).

### 3.6.10 Utilisation

Les produits Patagonia sont conçus pour être utilisés dans des conditions extrêmes et répondre à un ou plusieurs besoins le plus longtemps possible. Ils doivent alors être durables et fiables. Ces produits peuvent être retournés facilement à l'entreprise pour insatisfaction, pour leur réparation ou pour les recycler (Patagonia, 2014r). Patagonia garantit à ses clients que «Si vous n'êtes pas satisfait au moment de la réception ou si l'un de nos produits ne vous donne pas entière satisfaction, rappez-le au magasin où vous l'avez acheté ou renvoyez-le à Patagonia pour tout réparation, remplacement ou remboursement. Nous vous offrons de réparer tout dommage dû à l'usure pour une somme modique» (Patagonia, 2014r).

Les produits Patagonia sont conçus de manière à faciliter leur maintenance, leur réparation et leur réutilisation. Chaque produit Patagonia est accompagné d'une étiquette spécifiant les conditions optimales d'entretien, d'utilisation et de traitement de fin de vie. Ces instructions visent à diminuer la consommation d'énergie et de ressources, ainsi que la production de déchets liés au produit. De plus, dans son site internet, Patagonia publie les instructions d'entretien des produits leur assurant une longévité optimale. Ces instructions comprennent des consignes de lavage, de séchage, de stockage et de maintien de l'étanchéité (Patagonia, 2014j). L'entreprise fait des recommandations quant au choix des tailles et les produits d'entretien à utiliser; donne des conseils pour enlever les taches et pour effectuer des réparations mineures; et met les clients en garde contre l'inflammabilité des produits (Patagonia, 2014j).

### 3.6.11 Fin de vie

L'un des aspects de majeure complexité de la mise en œuvre du Triple Bilan est que la limite de la responsabilisation de l'entreprise s'étend au-delà de la portée de son droit de propriété et de son contrôle direct (Gimenez *et coll.*, 2012). L'entreprise doit alors déployer son ingéniosité pour faire face à ses responsabilités économiques, sociales et environnementales. Pour Patagonia, l'entreprise continue à être le propriétaire du produit après la vente et le client est un utilisateur (Chouinard et Stanley, 2013). L'entreprise a alors créé un partenariat avec ses clients, destiné à les impliquer dans la réalisation de sa vision d'une économie circulaire à travers la réduction de la surconsommation et la production de déchets (Chouinard et Stanley, 2013).

Patagonia s'est penché sur l'économie circulaire ou «cradle-to-cradle» suite à leur compréhension du coût social et environnemental de ses produits (Chouinard et Stanley, 2013; Reinhardt *et coll.*, 2010). Ce concept suggère la réutilisation des produits fabriqués par l'homme à la fin de leur vie utile pour élaborer de nouveaux

produits préférablement de valeur égale (Chouinard et Stanley, 2013). L'entreprise a commencé par le lancement d'un programme de recyclage encourageant les clients à rapporter les produits qui arrivaient à fin de leur vie utile. Cette campagne de recyclage, lancée par Patagonia en 2005, lui a valu le prix de la marque écologique de l'année 2006 à Munich (Vernier, 2013). Leur programme de recyclage a été développé et perfectionné pour devenir plus tard le partenariat «Common Threads» (Reinhardt *et coll.*, 2010).

Le partenariat «Common Threads» est un accord entre l'entreprise et ses clients à travers lequel les clients s'engagent à acheter seulement ce dont ils ont besoin, à faire réparer les produits endommagés et à remettre en circulation ou recycler ceux qu'ils n'utilisent plus. En échange, Patagonia s'engage à concevoir des produits utiles et durables, à réparer les produits endommagés et à réutiliser les produits qui arrivent à la fin de leur vie utile (Patagonia, 2014o, Common Threads; Reinhardt *et coll.*, 2010). Le tableau 3.7 montre l'engagement mutuel, établi par le partenariat Common Threads, entre Patagonia et ses clients.

Tableau 3.7. Partenariat Common Threads.

	NOUS	VOUS
<b>Réduire</b>	fabriquons des produits utiles qui durent longtemps.	N'achetez pas ce dont vous n'avez pas besoin.
<b>Réparer</b>	vous aidons à réparer vos produits Patagonia.	Vous engagez à réparer ce qui est endommagé.
<b>Réutiliser</b>	vous aidons à trouver un nouveau toit pour vos produits Patagonia dont vous n'avez plus besoin.	Revendez ou donnez vos produits Patagonia à une personne qui en a besoin.
<b>Recycler</b>	récupérons vos produits Patagonia usagés.	Vous engagez à ce qu'aucun de vos produits ne finissent en décharges ou incinérés.
<b>Réinventer</b>	Ensemble, réinventons un monde dans lequel nous ne puiserions que ce que la nature peut remplacer.	

Source : Patagonia (2014o).



Pour soutenir la réutilisation de ses produits, Patagonia a créé en collaboration avec eBay une plateforme de vente en ligne, organise des événements d'échange, et donne des produits encore utiles aux militants écologistes et aux organismes de bienfaisance (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014o). Lorsque toutes les autres options ont été épuisées, Patagonia s'engage à recycler ses produits de la manière la plus efficace possible (Chouinard et Stanley, 2013; Reinhardt *et coll.*, 2010).

Lorsque les produits Patagonia arrivent à la fin de leur vie utile, ils sont retransformés en fibres textiles et réutilisés dans la production. Les vêtements en polyester et les vêtements faits à 100% de nylon sont refondus pour obtenir une fibre de la même valeur que l'ancienne. Ces matières ont un système de recyclage optimal en boucle fermée (Chouinard et Stanley, 2013). Le coton et la laine par contre perdent de la valeur dans le processus de recyclage. Elles sont déchiquetées et refilées pour obtenir une fibre plus courte et plus grosse qui s'adapte seulement à la fabrication de tissus épais (Chouinard et Stanley, 2013).

Le partenariat Common Threads a considérablement augmenté les coûts généraux et de main d'œuvre de Patagonia. L'entreprise a augmenté le nombre de travailleurs chargés des réparations et développé des relations avec des centres de réparation régionaux. (Reinhardt *et coll.*, 2010). Le programme de recyclage a eu besoin de l'incrément de la superficie de stockage, de l'embauche de personnel et d'investissements supplémentaires dans la recherche et la conception (Reinhardt *et coll.*, 2010). L'entreprise a dû aussi augmenter le personnel chargé de la divulgation (Reinhardt *et coll.*, 2010).

Même si Patagonia est à peine rentable sur ce programme, l'entreprise considère qu'il sera très profitable sur le long terme dû aux triples bénéfices qu'il rapporte (Reinhardt *et coll.*, 2010). Patagonia estime le partenariat «Common Threads» est gagnant pour l'environnement, gagnant pour les personnes et gagnant pour l'entreprise. Cette initiative vise un processus de production en boucle fermée, permet de créer des liens

sociaux et quasi affectifs entre l'entreprise et ses clients, et favorise la pérennité de l'entreprise.

### 3.7 Comptabilité TBL

La comptabilité Triple Bilan consiste à mesurer l'avancement de l'entreprise vers la durabilité. Patagonia mesure son avancement vers la durabilité en comparant ses performances avec un objectif idéal pour chacune de ses parties prenantes. Or, l'entreprise a une perception élargie des parties prenantes qui lui permet de comprendre les trois axes du Triple Bilan. Pour chaque axe, Patagonia s'est fixé une série d'objectifs à atteindre présentés dans l'annexe C. L'entreprise encourage toutes les entreprises, peu importe leur taille, à prendre des mesures dans ce sens.

La comparaison entre ses impacts réels et ceux nécessaires pour atteindre la cible Triple Bilan de l'entreprise permet à Patagonia de déterminer l'efficacité du plan d'action déployé. L'entreprise identifie ainsi les initiatives qui ont eu les résultats escomptés et celles qui nécessiteront des corrections. Le tableau 3.8 montre l'opérationnalisation de l'intention Triple Bilan de Patagonia.

Tableau 3.8. Comptabilité Triple Bilan de Patagonia

Comptabilité	Opérationnalisation
Axes d'intervention	Personnes, Planète, profits.
Mesure des résultats	Indicateurs de la performance globale. Les indicateurs sont mesurés à partir d'analyses internes, effectués le long du cycle de vie des produits; l'indice Higg; et les mesures de la performance, effectuées par Bluesign Technologies, la FLA et le Global Impact Ratings System, GIIRS.
Objectifs des résultats	Optimiser les impacts de l'entreprise.

### 3.7.1 Axes d'intervention

La comptabilité Triple Bilan cherche à permettre l'établissement d'un jugement sur l'ensemble des gains et pertes de l'entreprise, de la société et de l'environnement causées par l'activité de l'entreprise. Chouinard et Stanley (2013, p.94) affirment que «Ce que les citoyens détiennent en commun ne peut pas être pris librement s'il n'est pas rendu. Mais tout ne doit pas avoir un prix.» De cette optique l'entreprise doit tenir compte de ses parties prenantes et d'autres parties «qui ne prennent pas», telles que les générations futures, les autochtones, les animaux et les plantes (Cazal, 2008). Comme conséquence, lors de l'évaluation de sa performance, Patagonia réalise son analyse en se situant du côté des agents qui sont ou seront influencés par son activité d'une quelconque façon.

Patagonia ne classifie pas ses indicateurs de durabilité en environnementaux, sociaux et économiques, ce qui démontre une intégration horizontale des évaluations. L'intégration horizontale des évaluations consiste à réunir les impacts économiques, sociaux et environnementaux dans une seule appréciation d'une ou plusieurs étapes du cycle de planification (Lee, 2006). Les axes d'action de Patagonia correspondent à trois groupes de parties prenantes, la planète, les personnes et les profits. Toutefois, Patagonia utilise la comptabilité traditionnelle pour mesurer sa performance économique et l'indice Higg pour mesurer ses performances environnementales et sociales (Chouinard et Stanley, 2013). L'utilisation de l'indice de Higg, comme mesure de l'efficacité du plan d'action, requiert le traitement séparé puis globalisé des aspects environnementaux, sociaux et économiques.

### 3.7.2 Mesure de la performance

Selon Vanclay (2004b), pour que le Triple Bilan puisse encourager les entreprises à se focaliser sur les choses qui comptent et pas sur les choses qui peuvent être comptées, il doit se baser sur l'évaluation des impacts. L'évaluation des impacts est le processus d'identification des conséquences d'une action en cours ou projetée

(Becker, 2014; Vanclay, 2004a). L'évaluation des impacts est un terme général qui peut signifier soit une approche d'évaluation intégrée, soit le regroupement de l'évaluation des impacts environnementaux, l'évaluation des impacts sociaux et l'évaluation des impacts économiques (Becker, 2014; Vanclay, 2004a).

Contrairement à ce qui a été proposé par Elkington (1997) et en accord avec Norman et MacDonald (2004), Chouinard et Stanley (2013) sont de l'avis qu'il n'est pas possible ni souhaitable de calculer un résultat social et un résultat environnemental au même titre que le résultat économique, puis d'agréger les trois. Cette façon de faire ne capte pas toute la richesse et la complexité du Triple Bilan tel que défini par Elkington lui-même. Chouinard et Stanley (2013, p.93) affirment qu'«Attribuer une valeur à ce qui n'a pas de prix ou quantifier ce qui est innombrable présente un risque comparable à celui d'évaluer la qualité d'un enseignement uniquement sur la base des résultats aux examens.»

Les systèmes classiques de comptabilité portent essentiellement sur les transactions qui ont une valeur monétaire, sans tenir compte des coûts liés à la diminution du bien-être collectif et à la détérioration de l'environnement. La comptabilité traditionnelle risque alors de fournir des indications d'évolution erronées qui mènent les gestionnaires à prendre des décisions non durables. Chouinard et Stanley (2013) affirment qu'une entreprise peut mener de nombreuses actions positives et être irresponsable. C'est pour cette raison que Patagonia réalise une évaluation intégrée des impacts environnementaux, sociaux et économiques de ses actions sur chaque partie prenante lors de la prise de décisions.

Pour déterminer ses impacts sur ses parties prenantes, Patagonia utilise des instruments internes, soit la base de données interne et la comptabilité traditionnelle; des instruments développés en partenariat avec ses concurrents, c'est-à-dire l'indice Higg; et les tests de performance effectués par les organisations auxquelles Patagonia fait appel pour orienter son progrès vers la durabilité, notamment la FLA et Bluesign



Technologies (Chouinard et Stanley, 2013). La base de données interne élaborée par Patagonia pour évaluer ses impacts est composée d'une panoplie de mesures permettant à l'entreprise d'établir des tendances, élaborer des rapports et avoir une vue d'ensemble de sa performance. À ce jour, l'entreprise a réalisé l'analyse du cycle de vie de 150 produits. Ces produits représentent 20% du total des produits, mais 80% de leur chiffre d'affaires (Chouinard et Stanley, 2013). L'analyse du cycle de vie des produits permet de réduire l'impact environnemental des produits depuis leur origine en tant que matières premières jusqu'à la fin de leur vie utile (Chouinard et Stanley, 2013).

Patagonia utilise aussi la mesure de l'empreinte écologique de ses produits. Les résultats de ces analyses environnementaux sont publiés dans la «Chronique de notre empreinte» de leur site internet. Leur étude se concentre sur les matières principales utilisées dans la fabrication des produits sans prendre en compte les matières secondaires comme les boutons ou les zips (Patagonia, 2007a). L'entreprise considère qu'«Étudier l'impact environnemental de la matière principale d'un produit donne une image globale de son empreinte écologique, tout en rendant l'étude plus faisable» (Patagonia, 2007a).

Quatre paramètres fondamentaux sont analysés pendant cette étude : la source des matières; la consommation d'énergie durant la fabrication et le transport; les émissions de CO<sub>2</sub>; et la production de déchets solides (Patagonia, 2007a). Tous les résultats sont donnés en quantité par unité de vêtement. Les différentes sortes de combustibles utilisés durant la fabrication et le pétrole consommé pour le transport sont converties en unités de Méga Joules, MJ (Patagonia, 2007a). Les émissions de GES résultants de la fabrication et le transport de chaque produit sont mesurées en kilogrammes d'ECO<sub>2</sub> à l'aide du protocole GHG, Green House Gas, disponible sur [www.ghgprotocol.org](http://www.ghgprotocol.org) (Patagonia, 2007a). La quantité de déchets solides issus de chaque étape du processus de fabrication du vêtement est mesurée en once ou

gramme (Patagonia, 2007a). Patagonia collecte les informations nécessaires au calcul de l'empreinte écologique directement des fabricants de tissus et de vêtements (Patagonia, 2007a). Lorsque cela n'est pas possible, l'entreprise utilise les données fournies par «Bluesign Technologies» ou par les Analyses du cycle de vie (Patagonia, 2007a).

### 3.7.2.1 L'indice Higg

Patagonia est membre fondatrice de la «Sustainable Apparel Coalition», SAC, une association d'entreprises du secteur de l'habillement qui vise la production durable de vêtements (Patagonia, 2014t). Les entreprises les plus responsables du secteur de l'habillement ont collaboré entre elles et avec des organisations non gouvernementales, des experts universitaires et des représentants de l'agence de protection environnementale pour identifier les impacts environnementaux et sociaux de leurs produits et faire des choix d'approvisionnement permettant de les réduire (Patagonia, 2014t; SAC, 2014).

L'engagement de la SAC énonce que « Le devoir de l'industrie de l'habillement est de ne pas provoquer de dommages inutiles sur l'environnement et d'avoir un impact positif sur les personnes et les communautés associées à cette activité » (Patagonia, 2014t). La SAC vise à conduire l'industrie de l'habillement vers une vision partagée du développement durable (Chouinard et Stanley, 2013). Cette association facilite l'identification de défis sociaux et environnementaux communs à toutes les entreprises du secteur; la résolution de problématiques qu'aucune entreprise ne peut résoudre seule; la dynamisation des performances environnementales et sociales de l'industrie dans son ensemble; la réduction des coûts pour chacune des entreprises associées, ce qui leur permet de concentrer ses ressources sur l'innovation des produits et des processus; et le développement de normes et d'outils consensuels, crédibles et pratiques pour définir et mesurer les performances environnementales et sociales (Patagonia, 2014t).

Le point central de la SAC est l'indice Higg, en anglais «Higg Index». L'indice Higg est un outil d'auto-évaluation des impacts sociaux et environnementaux des produits de l'industrie de l'habillement. La version 1.0 de l'indice Higg a été publiée en juin 2012 et a été utilisée par des centaines d'organisations, membres et non membres de la «Sustainable Apparel Coalition». Des améliorations proposées par les membres ont donné lieu à la publication de la version 2.0 de l'indice Higg en décembre 2013 (SAC, 2014). Les deux versions peuvent être téléchargées gratuitement, en format Excel, sur le site de la «Sustainable Apparel Coalition».

L'indice Higg 2.0 présente deux parties, une destinée à la marque et l'autre aux installations de ses partenaires le long de la chaîne d'approvisionnement. La partie destinée à la marque comporte quatre modules, l'évaluation des impacts environnementaux des vêtements; l'évaluation des impacts environnementaux des chaussures; la combinaison des impacts environnementaux des vêtements et des chaussures; et l'évaluation des impacts sociaux de la marque (SAC, 2013). La partie destinée aux installations comporte deux modules d'évaluation, l'environnemental et le social (SAC, 2013). Les modules environnementaux mesurent les impacts environnementaux sur la base de l'analyse du cycle de vie des produits du secteur de l'habillement (SAC, 2014). Les modules sociaux se basent sur le cycle de vie des travailleurs (SAC, 2014).

Les modules sont composés de sections, les sections d'indicateurs et les indicateurs sont subdivisés en questions. Les questions exigent des réponses qualitatives ou quantitatives, mesurées à partir de différents outils, qui sont notées de manière heuristique pour favoriser l'amélioration continue de la performance environnementale et sociale des entreprises (SAC, 2013). Chaque section est pondérée pour calculer un score total social ou environnemental (SAC, 2013). Le poids attribué aux sections a été déterminé sur la base de l'opinion des membres de la SAC (SAC, 2013).

### 3.7.2.2 Impacts TBL des initiatives sociales et environnementales

Patagonia a publié sur son blogue «The Cleanest Line» le livret de ses initiatives sociales et environnementales pour l'année fiscale finissant en avril 2014 (Little, 2014; Patagonia, 2014d). Les impacts sociaux, environnementaux et économiques directs de ces initiatives sont présentés à continuation dans les tableaux 3.9, 3.10 et 3.11 respectivement.

Tableau 3.9. Impacts sociaux

Profits	Personnes	Planète
Propriétaires	Salariés, Clients, Collectivité	Nature
15 % des usines sont devenus des fournisseurs à faible risque social et environnemental grâce au programme de l'entreprise «sophisticated supplier», et un autre 18% travaille pour y arriver (Patagonia, 2014d).	10 modèles de la ligne de vêtements Patagonia sont maintenant certifiés Fair Trade (Patagonia, 2014d). Les scores donnés par la FLA à l'entreprise sont: 100% pour l'établissement et respect de normes strictes en milieu de travail de la FLA; 100% pour l'établissement d'une équipe bien formé chargé de faire respecter les normes de la FLA; 96% pour l'engagement des fournisseurs à respecter les normes de la FLA et la formation des employés des usines à ces normes; 100% pour l'établissement de procédures de griefs dans les usines dont les employés sont bien conscients; 100% pour des suivis opportuns, appropriés et complets des usines; 96% pour la conservation de bons dossiers de conformité de ses installations; 99% pour une procédure efficace et opportune de collaboration avec les fournisseurs pour développer et mettre en œuvre des plans de correction; 97% pour un fort engagement vis-à-vis des organisations de la société civile dans les pays où se trouvent ses fournisseurs (Patagonia, 2014d).	100 % de traçabilité du duvet utilisé par l'entreprise garantissant qu'il ne provient pas d'oiseaux gavés ou plumés vivants; 7162 heures travaillées bénévolement par 136 employés de Patagonia, dans le groupe environnemental de leur choix tout en restant payés par l'entreprise, dans le cadre du programme de stages environnementaux; 726404 milles de voyage de voitures transportant seulement le conducteur ont été évités cette année grâce au programme «Drive-Less»; 1711 heures travaillées bénévolement à faveur de l'environnement par les employés du siège social à Ventura et du centre de distribution à Reno dans le cadre du programme de bénévolat de l'entreprise (Patagonia, 2014d).



Tableau 3.10. Impacts environnementaux

Profits	Personnes	Planète
Propriétaires	Salariés, Clients, Collectivité	Nature
100% des produits Patagonia sont repris pour le recyclage à la fin de leur vie utile.	100 % des produits en coton sont fabriqués exclusivement avec du coton de culture biologique 10 années de travail contribuant à l'ouverture d'un parc national dans la Patagonie chilienne en octobre 2014.	15 millions d'acres de prairies dégradées, situés dans la région de la Patagonie en Amérique du Sud, sont en train d'être restaurés grâce au pâturage durable favorisé par les achats de l'entreprise de la laine mérinos provenant de ces pâturages.

Tableau 3.11. Impacts économiques

Profits	Personnes	Planète
Propriétaires	Salariés, Clients, Collectivité	Nature
20 millions de dollars alloués à l'investissement dans des entreprises socialement et environnementalement responsables (Patagonia, 2014d).	74 activistes environnementaux et 33 employés de l'entreprise ont reçu une formation professionnelle lors de la conférence biannuelle de Patagonia «Tools for Grassroots Activists»; 98,185.11 dollars donnés cette année à des organismes sans but lucratif dans le cadre du programme «Employee Charity Match»; 300 000 dollars de vêtements neufs et usagés ont été donnés par l'entreprise à plus de 750 groupes militants et à des personnes touchées par l'ouragan Sandy, la tempête de Boulder et le typhon Haiyan, en 2014 (Patagonia, 2014d).	61 millions de dollars en argent et en travail donnés, depuis le début du programme de subventions environnementales en 1985; 6,6 millions de dollars ont été donnés, pour l'année fiscale 2014, à 770 groupes environnementaux de partout dans le monde prenant des mesures stratégiques en faveur de l'environnement; 100 millions de dollars ont été donnés par l'association «1% for The Planet» à des groupes environnementaux à but non lucratif depuis sa fondation en 2002 (Patagonia, 2014d).

### 3.7.3 Objectifs des résultats

Patagonia détermine l'efficacité de ses mesures à travers cinq listes de contrôle (voir annexe C), une pour chaque partie prenante envers laquelle l'entreprise s'engage. Les listes de contrôle ont été publiées dans l'appendice du livre «Un business responsable. Les leçons tirées des 40 ans d'expérience de Patagonia», de Chouinard et Stanley (2013). Il s'agit d'une série d'actions à réaliser pour atteindre le but Triple Bilan. L'entreprise se fixe périodiquement des cibles progressives envers ces indicateurs et l'équipe de direction fait circuler cet objectif au sein de l'entreprise (Chouinard et Stanley, 2013). Vu que Patagonia est une entreprise privée, ces informations sont transmises seulement aux parties prenantes directement concernées.

## 3.8 Vérifications TBL

La plupart des impacts Triple Bilan des produits Patagonia proviennent de matières utilisées et des usines d'assemblage des produits. Le programme de vérification de Patagonia lui permet d'évaluer toutes ses usines de confection des produits finis; ses usines textiles ainsi que celles de leurs sous-traitants; et les fournisseurs de matières premières (Patagonia, 2014i). Les vérifications de la performance sociale et environnementale de Patagonia sont effectuées par leur département de RSE; par la Fair Labor Association, par Bluesign Technologies; ou par d'autres entreprises qui travaillent avec les mêmes fournisseurs et partagent leurs résultats à travers la base de données «Fair Factory Clearing house», FFC. Les conclusions et les mesures correctives issues des audits sont conservées dans une base de données qui sert à identifier, évaluer et hiérarchiser les risques le long de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise (Patagonia, 2014i).

### 3.8.1 Vérification interne

Les vérifications internes effectuées par Patagonia visent à s'assurer que les contrôles de qualité, de responsabilité sociale et environnementale et de production

fonctionnent adéquatement. Un contrôle exhaustif de ces critères est effectué avant de passer une première commande au fournisseur et périodiquement par la suite pour maintenir leur statut (Patagonia, 2014q, FAQ). Patagonia vérifie si les usines d'assemblage et de filature qui travaillent pour la marque respectent le Code de Conduite de l'entreprise (Patagonia, 2014i). En cas de non-conformité au code, des mesures correctives immédiates sont prises (Patagonia, 2014i). Sauf pour la non-conformité aux normes de tolérance zéro, la politique de Patagonia est d'entretenir des relations de long terme avec ses fournisseurs et de travailler avec eux dans leur amélioration continue (Patagonia, 2014i).

La directrice du département de Responsabilité Sociale et Environnementale de Patagonia gère le programme de vérification interne de conformité au code de conduite de l'entreprise (FLA, 2013). Elle rend compte directement au vice-président de Recherche et Développement de produits (FLA, 2013). Le département de Responsabilité Sociale et Environnementale de Patagonia est composé d'une directrice et cinq membres. Les membres du département sont une analyste et une stagiaire, basées au siège social de Ventura, et 3 gestionnaires de terrain basés en Thaïlande, au Vietnam et à Hong Kong (FLA, 2013). Les gestionnaires de terrain mènent des audits attendus et inopinés; donnent des formations et développent des solutions sur la chaîne d'approvisionnement (Patagonia, 2014i). Leur travail spécifique concerne la réalisation de vérifications sociales et environnementales; l'instauration et le suivi de mesures d'assainissement, de renforcement des capacités, et d'amélioration continue, issues des audits internes et externes; veiller à que les fournisseurs répondent aux exigences de la FLA et du Code de conduite; calculer l'indice Higg; et contribuer à l'instauration des projets spéciaux chez les fournisseurs asiatiques (FLA, 2013).

Patagonia a développé un outil servant de modèle aux audits sociaux de ses usines et ses sous-traitants en accord avec les principes de son Code de Conduite (Patagonia, 2014i). L'entreprise a répertorié et évalué toutes ses usines de coupe, confection et

finition, et a mis en place un processus visant à évaluer l'ensemble de ses sous-traitants (Patagonia, 2014i). Les informations collectées par les différents canaux de communication sont regroupées dans une base de données interne, permettant à l'entreprise de déceler des tendances et réaliser de rapports. La qualité des produits est testée, selon les standards les plus élevés, dans le laboratoire de Patagonia et par les ambassadeurs de la marque.

### 3.8.1.1 Préaccréditation

Les fournisseurs potentiels de Patagonia sont inscrits dans un processus d'évaluation pour une accréditation. L'entreprise effectue une vérification de tous les processus de fabrication de l'usine, puis la classe dans l'une des catégories suivantes: Demande d'audit, Mesures correctives, ou Manquements. Les fournisseurs sous l'appellation «Demande d'audit» doivent être soumis à une évaluation pour démontrer sa capacité à répondre aux exigences de Patagonia (Patagonia, 2012a). Les fournisseurs sous l'appellation «Mesures correctives» sont ceux qui ont déjà été audités, mais les résultats montrent que l'usine doit corriger certains aspects pour être complètement agréée (Patagonia, 2012a). Patagonia donne à ces usines le support nécessaire pour être conforme à ses exigences.

Si les usines ne répondent pas aux normes essentielles du code de conduite de Patagonia, appelées normes de tolérance zéro, celles-ci sont classées dans la catégorie «Manquements». Mais lorsque la situation peut être corrigée, un expert externe en responsabilité sociale, provenant d'un organisme local, travaille avec l'usine pour l'aider à se conformer aux exigences (Patagonia, 2012a). En cas contraire l'usine n'est pas accréditée en tant que fournisseur de Patagonia. Tout nouveau fournisseur doit prouver qu'il a pris des mesures pour corriger les infractions signalées par l'audit et signer un contrat stipulant leur respect aux exigences du programme de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (Patagonia, 2012a).



### 3.8.1.2 Fournisseurs accrédités

Les visites de Patagonia à ses usines se focalisent sur l'amélioration continue et le suivi des progrès accomplis (FLA, 2013). L'équipe de RSE réalise des entrevues aux travailleurs et aux gestionnaires, analyse les documents pertinents, et fait une inspection visuelle de l'usine et de la santé et sécurité au travail (FLA, 2013). L'entreprise déclare sur son site internet que « Notre équipe RSE visite régulièrement les sites de production, à la fois pour mener des audits et assurer le suivi des mesures correctives faisant suite à de précédentes visites, ainsi que pour conduire des formations ou pour prendre d'autres mesures correctives plus spécifiques, liées à des problèmes particuliers. Nous restons fermement engagés envers les processus « d'amélioration continue » sur le long terme des normes sociales et environnementales de nos sites de production » (Patagonia, 2014q, FAQ).

Les résultats de ces contrôles permettent à l'entreprise de classer la performance de ses fournisseurs selon une échelle de quatre catégories: «Conformité aux critères de gestion»; «Respect des normes de notre Code de conduite»; «Respecte les normes de tolérance zéro»; et «Manquements » (FLA, 2013). L'entreprise réalise une vérification tous les deux ans des usines ayant obtenu la meilleure note, soit celles qui répondent aux critères du système de gestion (FLA, 2013). Le reste des usines est contrôlé annuellement (FLA, 2013).

Les usines classées en conformité avec les critères de gestion sont celles dont leur engagement social et environnemental fait partie des préoccupations de la direction, des systèmes de gestion, des règlements, des procédures et des pratiques du fournisseur. Ces usines prennent des mesures proactives en faveur du progrès social et environnemental (Patagonia, 2012a). Les fournisseurs qui respectent toutes les normes définies dans le code de conduite Patagonia sont classés dans la catégorie suivante, «Respect des normes de notre Code de conduite » (Patagonia, 2012a).

Les fournisseurs qui ne répondent pas à toutes les exigences du code de conduite, mais qui respectent les normes essentielles, sont classés sous l'appellation «Normes de tolérance zéro ». Les normes de tolérance zéro prohibent le travail des enfants, le travail forcé, les mauvais traitements, le harcèlement sexuel, le manque de transparence et l'absence d'engagement social (Patagonia, 2012a). «Ces usines sont généralement soumises à un programme d'amélioration continue avec l'aide d'un expert de responsabilité sociale d'un organisme local extérieur sur une période déterminée pour parvenir à une totale conformité » (Patagonia, 2012a). Lorsque les usines violent les normes de tolérance zéro, elles sont classées dans la catégorie « Manquements » (Patagonia, 2012a).

Patagonia interdit toutes les formes de travail forcé, dont l'esclavage et la traite des personnes dans nos chaînes d'approvisionnement. Aucune dérogation à la politique de tolérance zéro en la matière n'est admissible. Si un problème de cette sorte devait être découvert dans notre chaîne d'approvisionnement, l'usine serait immédiatement sujette à des mesures disciplinaires. Dans tous les cas, les usines doivent immédiatement remédier au problème et s'attendre à une possible fin des relations commerciales (Patagonia, 2014i).

### 3.8.2 Vérification externe

La vérification externe requiert l'avis d'un expert externe sur la véracité des informations financières et non financières divulguées par l'entreprise. Tout comme la vérification interne, la vérification externe se focalise sur quatre aspects, la qualité, le respect de l'environnement, la responsabilité sociale et les critères de production. Puisqu'à ce jour il n'existe pas d'experts pour l'ensemble des aspects économiques, sociaux et environnementaux des entreprises, Patagonia fait appel à des organismes externes spécialisés dans chacun de ces aspects. Des sociétés d'audit agréées et indépendantes procèdent à plus de 60% des audits annuels des usines de Patagonia (Patagonia, 2014i). Pour vérifier la performance sociale de l'entreprise, Patagonia fait appel à la FLA et à Bluesign Technologies pour vérifier sa performance

environnementale (Chouinard et Stanley, 2013). Selon Gendron et Girard (2013, p.232), « En adoptant un système de certifications sociale ou environnementale, l'entreprise peut répondre aux attentes de plusieurs de ses parties prenantes, notamment des investisseurs, les clients et les groupes de pression. »

### 3.8.2.1 Vérification environnementale

Bluesign Technologies est une société suisse d'audit environnementale. Elle vérifie régulièrement l'utilisation d'énergie, d'eau et de produits chimiques de ses membres et les aide à réaliser des améliorations environnementales permanentes et de long terme (Patagonia, 2014b). Bluesign exige de ses membres la mise en place d'un système de gestion pour améliorer la productivité des ressources, la sécurité du consommateur, la pollution de l'eau, la pollution de l'air et la santé et sécurité des travailleurs (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014b).

Travailler sous l'égide de Bluesign a permis à Patagonia d'évaluer et de réduire sa consommation de ressources naturelles et de faire un meilleur choix de matériaux (Patagonia, 2014b). Patagonia encourage ses fournisseurs à adopter la norme et aspire à faire approuver tous les tissus qu'elle utilise, par Bluesign, avant 2015 (Patagonia, 2014b). Chouinard et Stanley affirment que:

Bluesign nous a permis de faire le tri dans nos produits chimiques en fonction des cinq catégories suivantes: produits bleus, produits d'usage sur, produits gris, produits à manipulation spéciale exigée et produits noirs, c'est-à-dire interdits. Bluesign Technologies aide les usines à éliminer leurs produits noirs et à trouver des remplaçants équivalents (Chouinard et Stanley, 2013, p.81).

### 3.8.2.2 Vérification sociale

Suite au scandale provoqué par l'emploi d'enfants pour coudre des vêtements vendus par Wal-Mart en 1999 le président Clinton a créé un groupe de travail, dont Chouinard et Stanley ont fait partie, pour chercher des solutions (Chouinard et

Stanley, 2013). Le résultat a été la création de la «Fair Labor Association», FLA, un organisme de contrôle indépendant à but non lucratif visant à améliorer les conditions de travail des usines de vêtements du monde entier et à empêcher que des enfants y travaillent (Chouinard et Stanley, 2013). Le code de conduite de la FLA interdit le travail des enfants, le travail forcé, la violence, le harcèlement moral et sexuel et la discrimination raciale. En même temps elle s'assure que les employés reçoivent au moins le plus élevé du salaire minimum légal ou le salaire couramment pratiqué, le paiement des heures supplémentaires tout en limitant le nombre maximum d'heures et qu'ils aient des conditions de travail saines et sûres, ainsi que la liberté de rejoindre un syndicat (Chouinard et Stanley, 2013).

Les fournisseurs de Patagonia sont soumis à des audits réguliers de la FLA (Fowler et Hope, 2007) afin de s'assurer que les travailleurs perçoivent minimalement le salaire légal, qu'ils travaillent dans des conditions décentes et qu'ils ont le droit de se syndiquer (Patagonia, 2014q, FAQ). La FLA réalise des inspections périodiques de la performance de Patagonia et une vérification officielle tous les trois ans, se déroulant au siège social (Patagonia, 2014i). De plus, la FLA procède annuellement à des audits inopinés de 5% des sites de production de l'entreprise et publie les conclusions sur son site (Patagonia, 2014i). Patagonia doit également soumettre un rapport annuel à la FLA pour montrer sa conformité avec leurs principes (Patagonia, 2014i).

En tant que membre de la FLA, Patagonia s'engage à respecter le Code de conduite des pratiques de travail de la FLA et les dix obligations que la FLA impose aux entreprises (Patagonia, 2014g). Ces obligations sont: 1- Adopter et notifier un Code de conduite des pratiques de travail; 2- Former les personnels chargés de la conformité interne; 3- Fournir aux salariés des canaux de communication confidentiels; 4- Conduire une mission d'audit interne; 5- Se soumettre à une mission d'audit externe et indépendante; 6- Collecter et gérer les enquêtes de conformité; 7- Mener des actions correctives dans un délai imparti; 8- Prendre toutes les mesures



nécessaires pour éviter les dysfonctionnements persistants de non-conformité; 9- Consulter la société civile; et 10- S'acquitter des cotisations et se conformer aux conditions exigées (Patagonia, 2014g). Lors de sa vérification pour l'accréditation de Patagonia comme membre de la FLA, celle-ci a attesté que Patagonia satisfait ou dépasse toutes les exigences (FLA, 2013).

### 3.9 Divulcation et rétroaction

La phase de divulgation est un exposé des résultats de l'entreprise par rapport à son but (Riffon et Villeneuve, 2011). Selon Elkington (1997), les rapports sur la durabilité doivent exprimer la mesure dans laquelle les entreprises réduisent ou augmentent les options disponibles pour les générations futures. En conséquence, le cadre de divulgation Triple Bilan doit montrer ce que l'entreprise fait pour maximiser sa contribution au développement durable et ce qui lui reste à faire. Milne *et coll.* (2013), ont constaté que de la plupart des rapports Triple Bilan décrivent les initiatives de l'entreprise pour réduire leurs impacts négatifs, mais peu d'entre eux montrent l'écart entre leur positionnement actuel et leur performance économique, sociale et environnementale optimale, c'est-à-dire l'«écart de durabilité». La divulgation Triple Bilan doit décrire les efforts de l'entreprise pour atteindre sa cible Triple Bilan et son écart de durabilité tel que défini par Milne *et coll.* (2013). Comme le montre la figure 3.3, la divulgation transparente de ces deux aspects peut permettre au lecteur de juger le positionnement de l'entreprise dans l'atteinte de la soutenabilité.

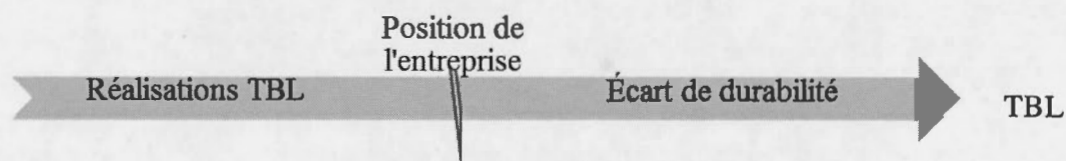


Figure 3.3. Divulcation Triple Bilan

Les réalisations Triple Bilan de Patagonia sont déterminées lors des étapes de comptabilisation et vérification. Sous la rubrique «Responsabilité environnementale et sociale» de leur site internet, l'entreprise décrit le bien-fondé de ses actions pour l'accomplissement de sa mission. Pour déterminer son écart de durabilité, Patagonia se base sur les connaissances de ses parties prenantes. Ces connaissances sont incorporées au savoir-faire de l'entreprise à travers de nombreux partenariats et l'établissement de différents canaux de dialogue. Or, le processus de divulgation est perçu par Patagonia comme un moyen d'apprentissage et de dialogue avec les parties prenantes, tel que suggéré par Sridhar (2011). Sur la base de la théorie de l'apprentissage organisationnel, Sridhar (2011) prône l'apprentissage collaboratif entre l'entreprise et ses parties prenantes pour tenter de trouver les solutions les plus durables.

Les rapports Triple Bilan doivent montrer les interrelations entre l'ensemble de ses composantes, ainsi que leur effet global, tout en restant simple et compréhensible pour les utilisateurs. Toutes ces attentes sont difficiles à combler à travers le format «People, Planet, Profits», qui subdivise les rapports en trois parties distinctes. Pour cette raison, Patagonia a décidé de divulguer ses informations sous un format différent de celui du reste des entreprises. Chouinard et Stanley expliquent que :

Nous voulions créer un rapport plus transparent et plus vivant sur nos actions sociales et environnementales – ou leur insuffisance; nous voulions susciter l'engagement de nos clients et de tous ceux qui étaient devenus insensibles à la rhétorique profondément ennuyeuse des rapports habituels. C'est ainsi que nous avons mis au point la Chronique de notre Empreinte, un mini-site web modérément interactif qui, pour sa première saison, s'est concentré sur la traçabilité géographique de cinq produits Patagonia depuis leur conception jusqu'à leur livraison dans notre entrepôt de Reno en passant par la filature, leur tissage ou leur tricotage, leur teinture et leur couture (Chouinard et Stanley, 2013, p.72).

### 3.9.1 Transparence

Patagonia communique de manière ouverte et transparente ses efforts, ses engagements et les défis à relever en matière sociale et environnementale (FLA, 2013). « Ils nous livrent franchement leurs propres incohérences passées et les limites de leur modèle, et c'est peut-être cela aussi la marque des organisations vraies. Assumer ses faiblesses et les impacts négatifs de son secteur d'activité et relever le défi de les réduire au maximum » (Chouinard et Stanley, 2013, p.7). Selon Fowler et Hope (2007), la transparence de Patagonia dans le traitement avec les parties prenantes renforce la réputation de l'entreprise d'être sincère par rapport à ses produits.

La politique de transparence de Patagonia répond aux exigences de la « Loi Californienne de Transparence des Chaînes d'Approvisionnement 2010 », SB 657, et ajoute d'autres clauses additionnelles pour renforcer leur transparence et pour se préparer à un nouveau projet de loi fédérale analogue à la loi SB 657 (Patagonia, 2014i). Le Code de Conduite sur le lieu de travail de Patagonia comprend et dépasse les exigences de la loi SB 657 et celles de la FLA. L'entreprise possède et améliore constamment un programme de vérification visant à évaluer et traiter les questions sociales et environnementales tout le long de sa chaîne d'approvisionnement.

La boutique en ligne de Patagonia présente chaque produit, accompagné d'une description de ses caractéristiques techniques et de son empreinte écologique. Ces informations sont parfois supportées par une courte vidéo présentée soit par les employés de l'entreprise, soit par ses ambassadeurs. En dessous de chaque produit, on peut lire l'engagement suivant : « Nous promouvons des conditions de travail équitables, sûres et respectueuses de l'environnement tout au long de notre chaîne d'approvisionnement. Retrouvez, ci-dessous, les fournisseurs contribuant à l'élaboration du produit (...) ». Les usines mentionnées sous cette rubrique peuvent

être retrouvées dans la liste complète des usines publiée par l'entreprise et leur performance sociale peut être consultée sur le site de la FLA.

Une analyse plus approfondie des impacts environnementaux des matières et des technologies utilisées dans la production de chaque produit peut être consultée en visitant la partie «Au cœur de Patagonia» du site internet de l'entreprise. Patagonia considère que les rapports en matière de durabilité produits selon les recommandations de la GRI sont ennuyeux et difficiles à comprendre par une grande partie du public visé (Patagonia, 2014q, FAQ). L'entreprise utilise alors des moyens de divulgation plus interactifs.

Pour rendre compte de notre responsabilité environnementale, la Chronique de notre Empreinte analyse les impacts de production de certains de nos produits. Cette Chronique nous permet également d'évoquer des questions sociales et environnementales cruciales avec tous nos partenaires – clients, presse, fournisseurs, employés et étudiants – dans un langage simple et compréhensible par tous. Nous donnons la priorité aux questions les plus délicates - ou bien celles que nos partenaires considèrent comme les plus décisives ou qu'ils nous demandent de traiter. Nous mettons l'accent aussi bien sur nos échecs ou nos difficultés persistantes que sur nos succès croissants (Patagonia, 2014q, FAQ, Est-ce que Patagonia publie des rapports de Responsabilité Sociale d'Entreprise ou des audits sociaux?).

Cependant, vu le potentiel de comparabilité des rapports GRI, Patagonia analyse la possibilité de compléter la «Chronique de notre Empreinte» en utilisant le schéma de la GRI pour produire ses rapports (Patagonia, 2014q, FAQ). Selon Patagonia « L'objectif est d'utiliser la transparence de notre chaîne d'approvisionnement pour réduire notre impact social et environnemental » (Patagonia, 2014c, Chronique de notre empreinte). De plus, Patagonia doit rendre compte et se soumettre à des vérifications régulières pour satisfaire ses certifications environnementales et sociales. En tant que « Benefit Corporation », l'entreprise doit fournir au « B. Lab » un rapport annuel complet de ses impacts (Patagonia, 2014q, FAQ).



Dans la section «Bibliothèque » de leur site internet, Patagonia publie leurs réflexions et leurs analyses sur les fibres textiles, les traitements et les processus de fabrication. La bibliothèque est divisée en quatre sessions : 1) les éco-fibres, qui explique quelles sont les matières utilisées par Patagonia dans la fabrication des vêtements et pourquoi elles sont respectueuses de l'environnement; 2) les études des impacts environnementaux des matières utilisables ou déjà utilisés par l'entreprise; 3) la responsabilité sociale et environnementale, qui décrit comment l'entreprise contrôle, améliore et mesure les performances sociales et environnementales de sa chaîne d'approvisionnement; 4) les pratiques des entreprises vertes et la gestion du papier, qui décrit un ensemble de stratégies suivies par l'entreprise pour améliorer sa performance environnementale (Patagonia, 2014a, Bibliothèque). Par exemple, la culture du coton utilisé pour un seul t-shirt nécessite 185 gallons d'eau, alors Patagonia achète le coton dans les zones où il pleut. L'entreprise s'assure ainsi de ne pas contribuer à d'autres effets négatifs comme la construction d'un barrage (Welch, 2013).

### 3.9.2 Canaux de dialogue avec les parties prenantes

Avec la création du mini-site « Chronique de notre Empreinte », Patagonia cherchait à étudier en profondeur leur propre activité (Chouinard et Stanley, 2013). Leur but est d'utiliser cette voie pour faire ressortir tous les impacts négatifs involontaires et les nuisances sociales et environnementales liés à la fabrication de leurs produits, pour les diminuer à échelle industrielle (Chouinard et Stanley, 2013). La «Chronique de notre Empreinte» permet de conscientiser les employés, les fournisseurs et les clients, et guide les sociétés de vérification et les groupes de pression vers les sujets les plus problématiques. L'entreprise demande à ses parties prenantes de lui communiquer en tout temps des irrégularités, des opinions et des attentes concernant ses impacts sociaux et environnementaux.

Les parties prenantes de l'entreprise ont vite réagi aux informations ainsi publiées en envoyant leurs opinions, leurs questions et leurs commentaires à l'entreprise. Patagonia répond en expliquant leurs choix sous la rubrique «Questions fréquemment posées (FAQ)» ou en prenant des actions concrètes qu'elle divulgue par la suite. Par exemple en 2013, pour répondre à l'accusation de l'association internationale de protection animale «Four Paws», Patagonia a effectué une analyse approfondie de la provenance du duvet utilisé dans la fabrication de ses vêtements (Patagonia, 2014c). Comme résultat de cette analyse, l'entreprise a créé la norme «Traceable Down».

Patagonia a créé un blogue appelé «The Cleanest Line» avec la finalité d'échangeur avec ses parties prenantes sur un pied d'égalité. Ce blogue encourage le dialogue sur les produits de l'entreprise, les sports dont elle se spécialise, et les questions environnementales et sociales la concernant. «The Cleanest Line» permet à Patagonia de répondre directement aux questions du public et de le sensibiliser aux enjeux environnementaux et sociaux. L'entreprise utilise cette information pour améliorer la qualité et la fonctionnalité de ses produits, perfectionner les processus et les matériaux utilisés, et pour hiérarchiser les enjeux à traiter. Les thèmes abordés dans «The Cleanest Line» sont l'engagement environnemental, l'empreinte écologique, la conception innovatrice des produits, l'âme du sport, la culture des clients de Patagonia et d'autres questions d'intérêt (The\_Cleanest\_Line, 2014).

L'entreprise a choisi des athlètes passionnés des sports dont l'entreprise se spécialise comme ambassadeurs de la marque. Ils testent les vêtements et le matériel créé par Patagonia et partagent leurs expériences vécues avec les clients à partir du site internet de l'entreprise, sous la rubrique «Trips # vida Patagonia»; du blogue «The Cleanest Line»; et les médias sociaux de l'entreprise. De cette façon l'entreprise teste et fait savoir à ses clients que ses produits sont pratiques et performants sur le terrain (Patagonia, 2014k).

Le système de gestion d'Yvon Chouinard, qu'il appelle Management By Absence ou MBA, consiste à se promener et échanger avec les gens (Welch, 2013). Le propriétaire de Patagonia est ouvert au dialogue constant avec toutes les parties intéressées pour savoir quelles sont les difficultés de l'entreprise afin de les corriger; pour apporter de nouvelles idées à l'entreprise; et pour communiquer l'importance et le besoin de changement (Welch, 2013). Chouinard est souvent appelé à donner des conférences sur les clés du succès environnemental, social et économique de Patagonia par des universités, les médias, des organismes non gouvernementaux et d'autres entreprises.

Chez Patagonia la constitution des groupes de travail et la disposition des différents départements sont faites de manière à faciliter la création de liens et l'échange d'information. Par exemple, lorsque l'équipe environnementale a été placée à côté du bureau du PDG, celui-ci est devenu un fervent défenseur de la planète (Chouinard et Stanley, 2013). Les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement peuvent communiquer de manière confidentielle avec Patagonia pour révéler des traitements non conformes au code de conduite de l'entreprise (FLA, 2013). Les travailleurs peuvent communiquer avec l'entreprise dans sa propre langue, en téléphonant sans frais à un numéro local, à travers le site web de l'entreprise, par courriel ou par la poste (FLA, 2013). Même si le mécanisme de traitement des plaintes de Patagonia s'est amélioré il doit encore être plus proactif concernant la formation des travailleurs sur les procédures et canaux à utiliser (FLA, 2013).

### 3.9.3 Partenariats

Selon Chouinard et Stanley (2013, p.105) «Pour devenir plus responsables, les entreprises vont également devoir obtenir l'engagement de personnes extérieures et être dans un échange mutuel d'informations avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs concurrents, des organismes de normalisation, des organismes de contrôle indépendants, etc.». Les partenariats établis par Patagonia constituant des leviers

importants pour atteindre son but de durabilité sont la certification «B Corp», l'initiative «Common Threads», la «Sustainable Apparel Coalition», la «Fair Labor Association», le «Bluesign System», «The Conservation Alliance», «1% for The Planet», le programme «Better Work», l'«Outdoor Industry Association», le réseau «Fair Factories Clearinghouse », la certification «Fair Trade USA», l'association «Textile Exchange», le «Corporate Eco Forum», l'«American Sustainable Business Council», «Business for Innovative Climate and Energy Policy», «Environmental Grantmakers Association», «Canadian Environmental Grantmakers Network », et «Save The Colorado River» (Patagonia, 2014d).

Le rôle de la plupart de ces partenariats a été décrit antérieurement. La relation de Patagonia avec ses partenaires en est une de collaboration et d'influence mutuelle, dans le but de créer un front unique, en faveur du développement durable (Chouinard et Stanley, 2013). Les repères de conformité sociale et environnementale selon lesquels Patagonia accrédite ses fournisseurs comprennent le respect des critères de la «Fair Labor Association», le respect des lois locales et du code de conduite de Patagonia. De ce fait, les fournisseurs doivent garantir la santé et sécurité de leurs travailleurs, se conformer à toutes les normes environnementales applicables, et répondre aux exigences élevées de Patagonia en matière de qualité (Patagonia, 2014p, Benchmarks). Chouinard et Stanley (2013) estiment que le fait de divulguer les efforts environnementaux et sociaux de leurs fournisseurs les incite à collaborer et à partager plus d'informations avec l'entreprise.

Patagonia partage ses connaissances concernant l'usage de fibres biologiques et recyclées avec ses concurrentes à travers l'association « Textile Exchange ». En 2002, Patagonia et autres entreprises de secteur de l'habillement ont fondé l'organisme à but non lucratif « Organic Exchange » avec l'objectif d'incrémenter les ventes de vêtements en coton biologique. En 2010 l'association a été renommée « Textile Exchange » pour élargir son mandat à toutes les écofibres (Patagonia, 2014u).



Cette association comporte 197 organisations membres dont les échanges visent à trouver des solutions aux problèmes économiques, sociaux et environnementaux de l'industrie textile (Patagonia, 2014u).

L'association conçoit des outils pour accroître l'usage de matériaux plus durables; conscientiser et informer les consommateurs; incrémenter les revenus des agriculteurs biologiques, des entreprises responsables et de leurs partenaires; et minimiser les impacts environnementaux négatifs (Patagonia, 2014u). Les principaux impacts ciblés par la « Textile Exchange » sont les émissions atmosphériques, la pollution des eaux, la consommation d'énergie et son incidence sur le changement climatique, la production de déchets et l'usage de matières toxiques (Patagonia, 2014u).

Patagonia fait partie de la « Fair Factory Clearing house », FFC, un réseau international à travers lesquels différentes marques du secteur de l'habillement partagent les résultats des audits sociaux et environnementaux qu'elles effectuent chez ses fournisseurs (Patagonia, 2014e). De cette manière, d'autres marques qui s'approvisionnent auprès du même fournisseur peuvent accéder aux informations et expertises publiées dans la base de données commune. Cette initiative permet aux entreprises de limiter le nombre de vérifications chez les fournisseurs, d'économiser du temps et de l'argent et de partager leurs opinions avec d'autres experts (Patagonia, 2014e).

Le syndicat professionnel du secteur de vêtements d'extérieur, l'« Outdoor Industry Association », a créé l'« Eco Working Group » afin de réunir les efforts des entreprises affiliées pour faire évoluer leur durabilité (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014m). Patagonia a collaboré avec ses collègues et concurrents au sein de l'« Eco Working Group » pour créer un nouvel outil de mesure des performances sociales et environnementales appelé « Éco Index » (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014m). L'Éco Index permet aux entreprises du plein air de travailler à partir d'une plateforme commune pour réduire leurs impacts environnementaux et

sociaux (Patagonia, 2014m). Cet indice a évolué par la suite dans les versions 1 et 2 du « Higg Index » (Chouinard et Stanley, 2013; Patagonia, 2014m).

#### 3.9.4 Rétroaction

L'étape de rétroaction consiste à faire un retour sur l'expérience du cycle de gestion pour soulever les points qui ont entravé ou encouragé la poursuite du but Triple Bilan. Bien que Patagonia incite à l'apprentissage organisationnel constant, cette étape lui permet d'incorporer les leçons tirées de ses erreurs et des remarques de ses parties prenantes lors de la planification stratégique. Chouinard et Stanley (2013) considèrent que cette étape est essentielle pour l'amélioration continue du système de gestion de l'entreprise. Les auteurs conseillent :

Troisièmement, fort de la confiance qu'on vous témoigne, du savoir que vous avez acquis, ainsi que de l'assurance et de la fierté que se sont développés à travers l'entreprise et parmi les parties prenantes, demandez-vous: Que sait aujourd'hui mon entreprise pour me permettre de franchir la prochaine étape que je pensais hors d'atteinte auparavant, mais qui m'apparaît désormais comme réalisable? (Chouinard et Stanley, 2013, p.89).

L'apprentissage organisationnel est la capacité de l'entreprise à reconnaître et corriger ses erreurs en changeant ses bases de savoir et de valeurs pour générer de nouvelles compétences d'actions et de nouvelles prises de décisions (Dakkak, Chater et Talbi, 2012). Cet apprentissage fournit aux acteurs de l'entreprise les moyens d'adapter leur comportement aux évolutions du milieu et positionne l'entreprise dans une spirale vertueuse la menant à la réalisation de sa cible Triple Bilan. Par exemple, au début des années 2000 Patagonia a décidé d'incrémenter sa production. Pour y arriver, l'entreprise a fait appel à de la main-d'œuvre bon marché et augmenté le nombre de fournisseurs à plus d'une centaine (Chouinard et Stanley, 2013). Ne pouvant pas assurer la gestion habituelle des opérations, la qualité des produits a diminué, le temps de livraison a augmenté et les conditions de travail dans les usines

n'étaient pas connues du siège social (Chouinard et Stanley, 2013). Comme conséquence, le nombre de clients mécontents, de retouches, d'inspections et de remboursements a fortement augmenté (Chouinard et Stanley, 2013).

Nous avons donc décidé de réduire d'un tiers notre parc d'usines et de renforcer nos relations avec nos interlocuteurs les plus fidèles, ceux qui se sont toujours souciés d'améliorer constamment la qualité dans leurs usines, y compris la qualité des conditions de travail sur place. Nous travaillons aujourd'hui avec des établissements que nous admirons et avec lesquels nous nous sentons en affinité. Tout le monde de l'opératrice de machines à coudre au directeur d'usine se soucie de la qualité de son travail et de ses journées. Ces usines, dont Maxport, distribuent des salaires supérieurs aux pratiques en vigueur, offrent un déjeuner équilibré à leur personnel, proposent une crèche sur place à un tarif très bas et disposent même d'une infirmerie. La température à l'intérieur des bâtiments reste supportable et les ouvriers bénéficient de la lumière naturelle. Le travail dans ces usines est loin d'être dénué de sens (Chouinard et Stanley, 2013, p.79).

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION

La proposition d'Elkington (1997) de prendre en considération les résultats environnementaux et sociaux des entreprises de la même manière que ses résultats financiers a été interprétée différemment par les recherches postérieures (Milne et coll., 2013; Wexler, 2009; Vanclay, 2004a; Norman et Macdonald, 2004). La principale cause de ce manque de consensus est l'absence d'une définition claire du construit, ainsi que d'une description suffisamment détaillée des méthodes pour sa mise en œuvre (Milne et coll., 2013; Norman et Macdonald, 2004). La meilleure piste perçue par les entreprises de l'application pratique du Triple Bilan constitue le rapport «People, Planet, Profits», élaboré par Elkington pour l'entreprise Shell. Comme conséquence, le Triple Bilan a commencé à être de plus en plus perçu comme un cadre de mesure et de divulgation de la performance globale des entreprises. Cependant, son rôle devait être de transposer le concept de développement durable au niveau des entreprises.

Dans le site internet de SustainAbility, le cabinet de conseil en développement durable cofondé par Elkington, l'auteur du construit explique que l'expression Triple Bottom Line a deux sens. Son acception la plus étroite est la plus abordée dans la littérature. Il s'agit d'un cadre pour mesurer et divulguer les performances de l'entreprise en fonction de paramètres économiques, sociaux et environnementaux (Vanclay, 2004a). Plusieurs études, notamment Norman et MacDonald (2004), ont établi que cette approche n'était pas possible ni souhaitable. L'acception la plus large du construit fait référence à l'ensemble des valeurs, des enjeux et des processus auxquels les entreprises doivent répondre afin de minimiser les dommages résultant



de leurs activités et de créer de la valeur économique, sociale et environnementale (Vanclay, 2004a). Cette acception a été largement acceptée comme une transposition du concept de développement durable au niveau microéconomique (Wang et Lin, 2007; Wexler, 2009; Carter et Rogers, 2008; Gimenez *et coll.*, 2012).

Le but du présent travail était de permettre une meilleure compréhension du Triple Bilan dans sa plus large acception, c'est-à-dire comme instrument pour traduire le développement durable au niveau des entreprises. Pour mieux comprendre le construit, cette étude a analysé les connaissances théoriques se rapportant au sujet ainsi que les connaissances empiriques développées par une entreprise, chef de file en matière de développement durable, Patagonia inc. De ce fait, la question de recherche abordée dans ce mémoire est la suivante. Quelle est la nature théorique et pratique du construit «Triple Bilan» sur la base de l'expérience de l'entreprise Patagonia?

#### 4.1 Réponse aux questions de recherche

La description du Triple Bilan requiert de répondre à trois questions fondamentales qui se dégagent directement de la question de recherche. Ces objectifs de recherche ou sous-questions sont les suivants: 1)- Qu'est-ce que le Triple Bilan? Comment peut-il être mis en œuvre? Et comment se présente-t-il dynamiquement?

Pour répondre à ces trois questions, ce mémoire emploie une étude de cas unique, descriptive et qualitative. Le cas à l'étude est l'entreprise Patagonia inc., laquelle a été délibérément choisie pour sa capacité à permettre de répondre aux questions de recherche. Les données ont été collectées selon la méthode de l'analyse documentaire décrite par Gagnon (2005). La triangulation des données a permis l'identification de différentes catégories dont le lien a été établi à travers l'analyse détaillée du cas de l'entreprise Patagonia. De cette façon, et du point de vue constructiviste pragmatique de ce travail ont émergé une proposition de conceptualisation du Triple Bilan et une description de la manière dont le chercheur comprend que le Triple Bilan fonctionne.

#### 4.1.1 Qu'est-ce que le Triple Bilan?

En réponse à notre premier objectif de recherche, nos résultats, appuyés par la littérature et par l'expérience de Patagonia, indiquent que dans son sens le plus large le Triple Bilan est une philosophie de gestion visant à maximiser la contribution d'une entreprise au développement durable de la planète. Dans sa plus large acception, le Triple Bilan constitue à la fois une condition idéale visée par l'entreprise et le processus pour l'atteindre. Comme exprimé par Willard (2008) la durabilité est à la fois un voyage et une destination. De ce fait, le Triple Bilan en tant que philosophie de gestion correspond à l'ensemble d'actions et de résultats nécessaires pour satisfaire les obligations normatives et morales d'une entreprise envers toutes les parties concernées. Cette définition rejoint la description suivante, faite par Elkington sur le site de SustainAbility, tout en la précisant.

Au sens large, le terme est utilisé pour saisir l'ensemble des valeurs, des enjeux et des processus auxquels les entreprises doivent répondre afin de minimiser les dommages résultant de leurs activités et de créer de la valeur économique, sociale et environnementale. Il s'agit d'être clair sur le but de l'entreprise et de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise – actionnaires, clients, employés, partenaires d'affaires, gouvernements, les communautés locales et le public (SustainAbility, 2003; cité par Vanclay, 2004a, p. 28).

#### 4.1.2 Comment le Triple Bilan peut-il être mis en œuvre?

Le déploiement de la philosophie de gestion Triple Bilan requiert l'établissement d'un système de management intégré durable. L'intention Triple Bilan doit être en harmonie avec le but, la finalité, la vision, la mission, les valeurs et la stratégie de l'entreprise. Ces éléments de la philosophie de gestion de Patagonia ont été présentés dans le tableau 3.1. Néanmoins, l'intégration stratégique de l'intention Triple Bilan précise une évaluation intégrée de tous les impacts, positifs et négatifs, actuels ou potentiels de l'entreprise.

Pour assurer l'intégration des trois axes du Triple Bilan, deux options ont été explorées: l'intégration instrumentale et l'intégration stratégique. L'intégration instrumentale du Triple Bilan est l'utilisation d'un outil de mesure ou de divulgation capable de refléter la triple performance de l'entreprise. Elkington (1997) prône l'intégration instrumentale pour pousser les entreprises à prendre en considération l'ensemble des aspects économiques, sociaux et environnementaux dans leurs stratégies. Cependant, l'expérience de Patagonia place l'intégration instrumentale comme une composante de l'intégration stratégique de la durabilité des entreprises.

L'intégration stratégique du Triple Bilan consiste à établir une intention stratégique, environnementale, sociale et économique à la fois, permettant à l'entreprise de maximiser sa contribution au développement durable. Cette cible Triple Bilan est une situation idéale en relation avec le cœur de métier de l'entreprise, intégrée dans sa gestion holistique, lui permettant d'optimiser ses impacts directs et indirects sur l'ensemble des parties concernées.

Le système de management intégré durable de l'entreprise Patagonia est un processus d'amélioration continue pour atteindre une performance Triple Bilan optimale. Ce système, présenté dans la figure 3.1, comporte six étapes: l'identification des impacts de l'entreprise, la planification, la mise en œuvre du plan, la comptabilisation, la vérification de la triple performance et la divulgation et rétroaction. Pour les entreprises voulant s'inspirer ou reproduire la « Méthode Patagonia », la première étape consiste à identifier et hiérarchiser les impacts économiques, sociaux et environnementaux sur ses parties prenantes. L'équipe de direction de Patagonia détermine quelles sont les pires pratiques de l'entreprise et quels impacts négatifs sont les plus faciles à corriger sur la base des informations collectées. Ensuite l'entreprise analyse quelles sont les ressources dont elle dispose pour traiter ces enjeux et comment ils devraient être traités pour favoriser une économie circulaire.

Pour la mise en œuvre du plan résultant, Patagonia s'appuie sur l'innovation des produits et processus, la gestion durable de sa chaîne d'approvisionnement et des partenariats avec ses parties prenantes. Le plus important de ces partenariats est sans doute l'accord avec les clients appelé «Common Threads». À travers cet accord Patagonia demande à ces clients d'acheter seulement ce dont ils ont besoin, de faire réparer les produits endommagés et de remettre en circulation ou recycler ceux qu'ils n'utilisent plus. En échange, Patagonia s'engage à concevoir des produits utiles et durables, à réparer les produits endommagés et à réutiliser les produits qui arrivent à la fin de leur vie utile (Patagonia, 2014o, Common Threads; Reinhardt *et coll.*, 2010).

Pour comptabiliser les résultats du plan d'action, Patagonia utilise différents outils: des indicateurs de la performance globale traités par partie prenante; l'analyse du cycle de vie des produits; l'indice Higg; et les mesures de la performance effectuées par des organismes externes de vérification. Les organismes externes auxquels Patagonia fait appel pour vérifier sa triple performance sont Bluesign Technologies, FLA et GIIRS. Toutefois, vu que plusieurs entreprises du secteur font appel aux mêmes fournisseurs, elles ont décidé de partager les résultats des vérifications externes à travers la base de données «Fair Factory Clearing house». En conséquence, Patagonia a accès aux résultats des vérifications sollicitées par ces concurrents à l'égard de ces fournisseurs. De plus, Patagonia compte avec un programme de vérification interne de conformité à son code de conduite géré par le département de Responsabilité Sociale et Environnementale.

Patagonia divulgue le résultat de ses efforts de la manière la plus transparente possible et par le plus de voies possibles afin de maximiser l'accessibilité à l'information. Son but est d'assurer la rétroaction de ses parties prenantes afin d'évaluer l'effet de leurs réactions sur l'entreprise et de considérer les solutions proposées. Lors de cette étape l'entreprise incorpore de nouvelles connaissances en se



demandant qu'a-t-elle appris pouvant lui être outil dans l'atteinte de son objectif Triple Bilan.

Les approches et les outils utilisés par Patagonia à chacune de ces étapes sont plus amplement décrits dans le chapitre III. Cependant la littérature antérieure montre d'autres efforts empiriques et théoriques pour mettre en œuvre la durabilité au niveau des entreprises. Les entreprises désirant poursuivre un but Triple Bilan peuvent développer ou adapter un système de gestion intégré et instaurer des outils d'identification, d'évaluation, de vérification et de divulgation de la performance Triple Bilan.

Les principaux outils utilisés par les entreprises pour guider la mise en œuvre de leur intention Triple Bilan sont les codes de conduite; les normes volontaires telles qu'ISO 14000, EMAS, ISO 26000, ISO 20121, SA8000, ainsi que les principes de l'initiative Global Compact des Nations Unies (Epstein et Buhovac, 2014). Les outils existants les plus utilisés pour mesurer les impacts Triple Bilan des entreprises sont la comptabilité par activités, l'analyse des coûts du cycle de vie, la comptabilité du coût complet, le tableau de bord équilibré et l'analyse de la valeur pour les actionnaires (Epstein et Buhovac, 2014).

Les normes les plus utilisées pour divulguer les performances Triple Bilan sont la GRI; les Impact Reporting and Investment Standards, IRIS; et le Global Impact Investing Rating System, GIIRS, propulsé par le B Lab (Epstein et Buhovac, 2014). Les principaux outils pour la vérification externe des performances Triple Bilan sont la norme AA1000; les pratiques développées par les cabinets de vérification Ernst & Young et PricewaterhouseCoopers; ainsi que celles développées par les cabinets de conseil tel qu'Environmental Ressources Management, ERM (Epstein et Buhovac, 2014).

L'intégration instrumentale est essentielle, mais pas suffisante pour déployer l'intention Triple Bilan (Epstein et Buhovac, 2014). Naro et Noguera (2008) et Brodhag et coll. (2004) suggèrent l'utilisation d'un système de management intégré pour déployer l'intention Triple Bilan. Tout comme Patagonia, les entreprises les plus proactives en termes de durabilité ont développé empiriquement leurs propres systèmes de gestion en vue d'atteindre leur cible Triple Bilan (Epstein et Buhovac, 2014). Quelques exemples, mentionnés par Epstein et Buhovac (2014), sont CEMEX; Chiquita Brands International; Conflict Minerals Rule; Toyota Motor Corporation; Novartis; Canon; DuPont; Hewlett-Packard; Timberland; PUMA et Sberbank.

Les entreprises qui désirent adopter une philosophie de gestion Triple Bilan peuvent développer leur propre système de gestion intégré en se basant sur leurs propres valeurs; sur les modèles développés par d'autres entreprises; ou sur les modèles théoriques développés pour conduire la durabilité des entreprises. Ces modèles théoriques ont en commun entre eux et avec la « Méthode Patagonia » d'être basés sur le cycle PDSA, «Plan, Do, Study, Act». Le cycle PDSA a été présenté par le Dr Edwards Deming en 1993 (Moen et Norman, 2006). Ce cycle comporte quatre phases: 1- La planification d'un changement ou un test visant à l'amélioration. 2- La réalisation du changement ou du test. 3- L'étude des résultats. Qu'avons-nous appris? Que ce qui a mal tourné? Et 4- L'adoption du changement ou son abandon (Moen et Norman, 2006).

Le cas de Patagonia montre deux types de formes organisationnelles favorisant l'intégration stratégique, les Benefit Corporation et les entreprises privées avec une intention stratégique Triple Bilan. Les B Corps manifestent un engagement Triple Bilan et mesurent leur succès par leur performance économique, sociale et environnementale (Canadian Bar Association, 2014). Le tableau 4.1 montre les exigences pour les entreprises aspirant à devenir B Corp, soit par la voie de la certification ou par la voie de la législation. Actuellement 121 entreprises

canadiennes sont certifiées B Corp dont 4 sont québécoises, Gestion Immobiliere Quo Vadis Inc, Business Development Bank of Canada, Dunsky Energy Consulting, et Atelier 10 (B\_Lab, 2015).

Tableau 4.1. Exigences pour devenir B Corp

Exigences	Certification B Corporation	Benefit Corporation
<b>Responsabilité</b>	Les gestionnaires sont tenus d'examiner les effets des décisions sur les actionnaires et les parties prenantes	
<b>Transparence</b>	L'entreprise doit publier un rapport public de l'évaluation de son impact global effectuée selon les normes d'un tiers	
<b>Performance</b>	Vérifiée par le B Lab	Autodéclarée
<b>vérification continue</b>	Doivent renouveler leur certification tous les deux ans	Aucune vérification continue autre que les exigences de transparence
<b>Soutien</b>	Accès à un portefeuille de services et de soutien de la part du B Lab	Pas de soutien formel de la part du B Lab
<b>Disponibilité</b>	Disponible à toutes les entreprises privées dans le monde	Disponible uniquement dans certains pays (ou certains états américains) qui ont adopté la législation Benefit Corporation
<b>Honoraires</b>	Les frais annuels de certification B Corp varient entre \$ 500 \$ et \$ 25 000. Les frais sont calculés sur la base des ventes annuelles de l'entreprise	Aux États-Unis, les frais de dépôt à l'État se situent généralement entre \$ 70 et \$ 200. Des modèles de la documentation et des informations pour trouver un représentant juridique sont disponibles sur <a href="http://benefitcorp.net">benefitcorp.net</a>

Source : Honeyman (2014, p.173).

#### 4.1.3 Comment se présente dynamiquement la démarche Triple Bilan de Patagonia?

La méthode de Patagonia pour mettre en œuvre son intention Triple Bilan est appelée par Chouinard et Stanley (2013, p.p 53 et 88) « connaissez vos impacts, encouragez l'amélioration et partagez ce que vous avez appris ». Cette méthode comporte six étapes cycliques, l'identification des impacts de l'entreprise sur la planète, sur les personnes et sur ses profits; l'élaboration d'un plan pour améliorer ces impacts; la mise en œuvre de ce plan; la comptabilisation des résultats du plan; la vérification de la mise en œuvre du plan et de ses résultats; et le partage des connaissances avec toutes les parties intéressées.

L'entreprise partage en permanence ses connaissances et ses valeurs avec ses parties prenantes, ce qui favorise l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue des performances de l'entreprise. À travers ce processus d'apprentissage organisationnel, l'entreprise incorpore à sa démarche des connaissances et des attentes définies, négociées et construites par différents acteurs sociaux. Patagonia a aussi modifié sa structure organisationnelle et crée des emplois spécialisés pour favoriser le déploiement de son intention stratégique. De plus, contribuer à la réalisation de l'intention Triple Bilan de l'entreprise fait partie des tâches de tous ses employés. La carte conceptuelle présentée dans la figure 4.1 permet de mieux situer le concept du Triple Bilan et de percevoir le caractère systémique de sa mise en œuvre.



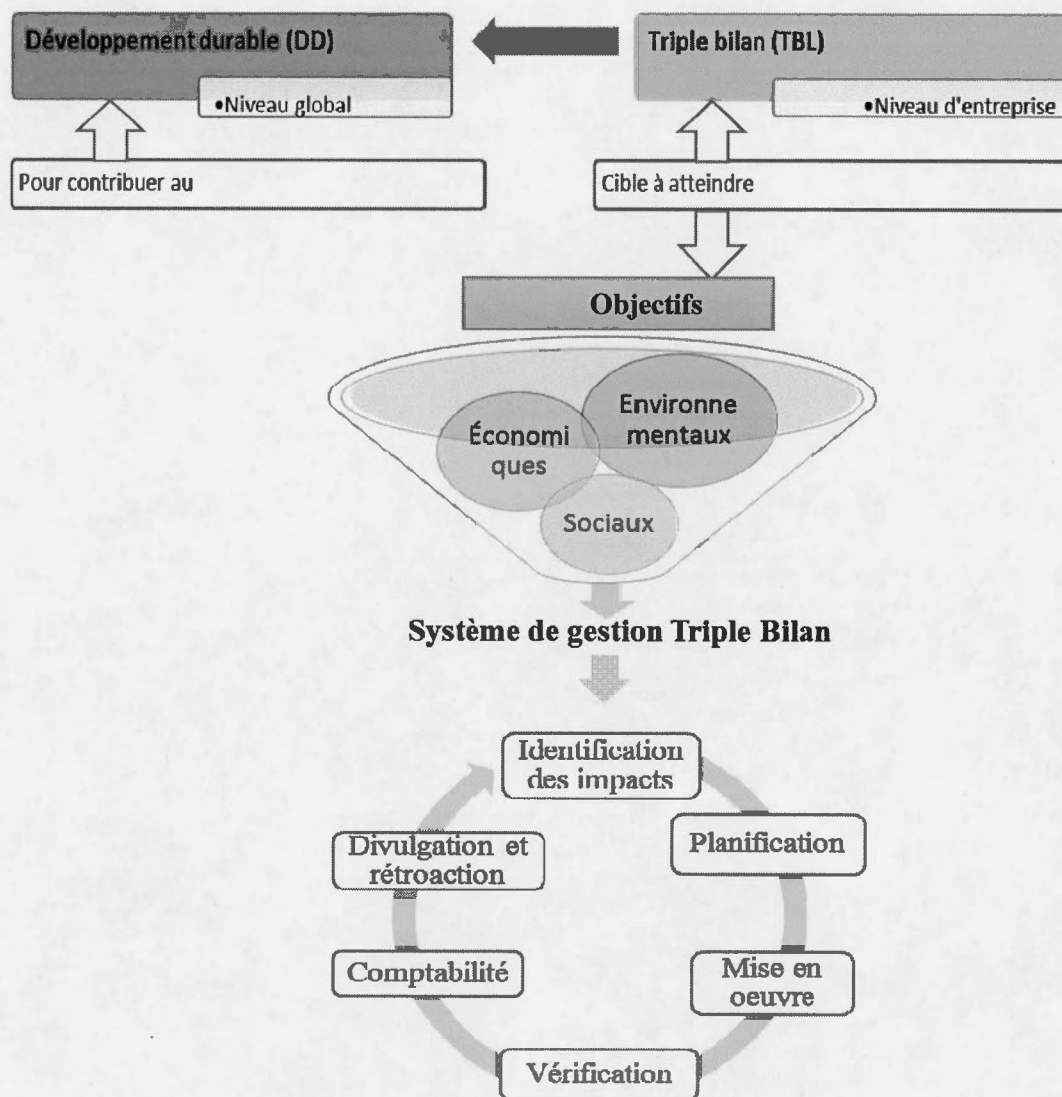


Figure 4.1 Carte conceptuelle

## 4.2 Conséquences des résultats

### 4.2.1 Le sens littéral du construit

L'expérience de Patagonia montre un rôle différent des outils décrits par Elkington pour atteindre la durabilité des entreprises. Elkington définit les étapes de mesure et

de divulgation de la triple performance de l'entreprise comme le sens le plus étroit du Triple Bilan. Cependant la mesure et la divulgation concernant la contribution de Patagonia au développement durable ne sont pas nécessairement divisées en économiques, sociales et environnementales, mais par partie prenante concernée. La méthode Patagonia, «Connaissez vos impacts, encouragez l'amélioration et partagez ce que vous avez appris» (Chouinard et Stanley, 2013, p.p 53 et 88), donne à l'étape d'identification des impacts le sens le plus étroit du concept de Triple Bilan. En effet, c'est à l'étape d'identification des impacts que l'entreprise réalise le bilan des conséquences environnementales, sociales et économiques de ses actions pour ses parties prenantes.

#### 4.2.2 Emboîtement des axes d'intervention

Les listes de contrôle de Patagonia, présenté dans l'annexe C, comportent 261 indicateurs que l'entreprise aspire à accomplir. Seulement 8 d'entre eux ont été positionnés dans l'axe «Profits», 75 dans l'axe «Personnes» et 178 dans l'axe «Planète». Cette disproportion confirme le traitement asymétrique et la hiérarchisation que l'entreprise donne aux trois axes du Triple Bilan en accord avec Houdet (2010). Sur la base des travaux de Passet (1985) et O'Connor (2006), l'auteur considère que le Triple Bilan est un système dont les trois catégories ont une interdépendance asymétrique, puisque l'activité économique est intégrée dans la sphère sociale, qui est à son tour intégrée dans la biosphère.

Comme mentionné antérieurement et montré dans la figure 1.2, le Triple Bilan est l'intention de durabilité d'une entreprise lui permettant de gérer les relations entre trois dimensions asymétriques pour maximiser sa contribution au développement durable. Vu que le résultat final espéré est la préservation de l'environnement (Elkington, 1997) et que l'axe économique est contenu dans l'axe social et celui-ci est contenu dans l'axe environnemental (Houdet, 2010; O'Connor, 2006; Passet, 1985), les entreprises qui aspirent à la durabilité doivent privilégier ses actions

environnementales en respectant des conditions sociales données. Comme le montre la figure 4.2, les enjeux les plus importants sont provoqués par les impacts environnementaux de l'entreprise, en deuxième lieu par ses impacts sociaux, et finalement par ses impacts économiques.

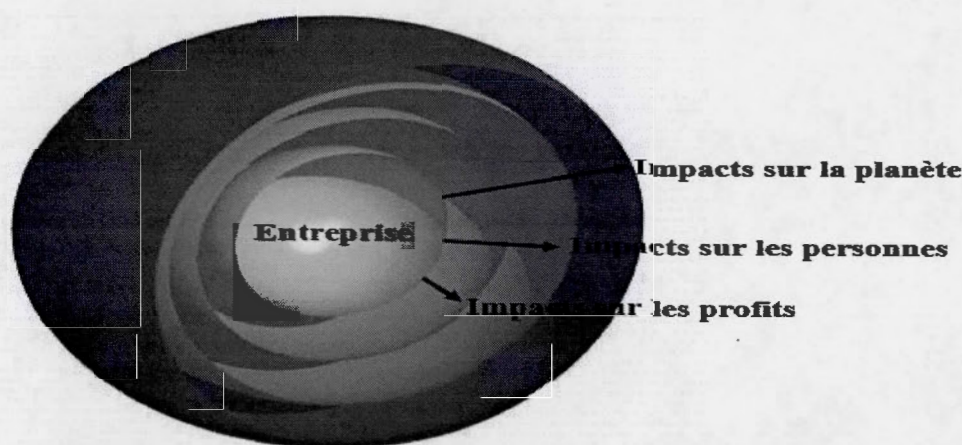


Figure 4.2. Relation et importance relative des trois axes du Triple Bilan.

La disproportion du nombre d'indicateurs pour chaque axe est aussi le reflet de l'orientation stratégique de Patagonia. Yvon Chouinard assure qu'il prend ses décisions stratégiques comme si l'actionnaire principal était la planète et cela a toujours été financièrement profitable à long terme (Sandrine, 2011). Chouinard et Stanley (2013) considèrent que la bonne santé financière de l'entreprise se doit à son accent environnemental. Ils affirment que les initiatives de Patagonia en faveur de l'environnement se sont traduites par des réussites encore plus exceptionnelles pour l'entreprise (Chouinard et Stanley, 2013).

C'est un appel à redonner à la nature au moins ce qu'elle nous donne. Cela ne peut générer que de nouveaux bénéfices pour soi et l'entreprise. C'est la magie d'une entreprise responsable: elle crée toujours plus de valeur partagée, et s'engage dans un chemin qui la rendra toujours plus vertueuse pour la planète, ses salariés et sa propre efficacité et rentabilité (Chouinard et Stanley, 2013, p.8).



#### 4.2.3 Généralisabilité

Le nouveau cadre théorique du Triple Bilan permet regrouper de manière logique et organisé l'ensemble d'outils existants pour implémenter le développement durable au niveau des entreprises. Le construit, ses composantes et les liens entre ses composantes peuvent être utilisés dans l'élaboration d'hypothèses lors des études déductives subséquentes. En tant que cas exemplaire, Patagonia montre comment les entreprises peuvent adhérer à la philosophie de gestion Triple Bilan. Mais la flexibilité de sa mise en œuvre permet aux organisations de choisir les outils les plus adaptés à leur contexte.

La principale préoccupation des entreprises avec une intention durable demeure comment se développer à l'intérieur des limites planétaires? Patagonia donne quelques repères aux autres entreprises pour faire face à ce conflit: avoir comme finalité la création de valeur environnementale, sociale et économique à la fois; avoir une vision de long terme; restreindre l'activité de l'entreprise à un niveau contrôlable; établir des partenariats; créer des emplois porteurs de sens; instaurer une gouvernance participative; chercher la simplicité; miser sur la qualité; élargir les parties prenantes envers lesquelles l'entreprise s'engage; identifier les impacts directs et indirects de l'entreprise et être transparent.

Dans son site internet, Patagonia mène une campagne en faveur du développement durable global, appelé «L'économie responsable». Il s'agit d'un ensemble d'articles où les leaders de Patagonia expliquent comment les entreprises doivent participer à cette économie responsable pour traiter le fond des crises actuelles, un système économique insatisfaisant. Yvon Chouinard résume comme suit la démarche durable de Patagonia :



Je crois que Patagonia est tenue par sa raison d'être de faire face à la question de la croissance, en soulevant la problématique, mais aussi en analysant sa situation d'entreprise pleinement imbriquée dans l'économie industrielle mondiale. Je n'ai pas la réponse, mais quelques mots me viennent à l'esprit, des mots qui ont guidé ma vie et celle de Patagonia: qualité, innovation, responsabilité, simplicité.

J'ai récemment lu un livre à propos des 40 entreprises en activité depuis plus de deux siècles. Je me suis dit que si ces entreprises avaient pu tenir aussi longtemps, peut-être auraient-elles des principes directeurs transposables à une économie responsable. Toutes partageaient les traits communs suivants: qualité, innovation et croissance modérée. Comme nous fabriquions auparavant le meilleur matériel d'escalade dont nos vies dépendaient, nous avons appliqué la même philosophie à nos vêtements. Nous innovons non pas pour le plaisir d'inventer de nouveaux produits, mais dans le but de remplacer d'anciens produits et processus de production polluants et inefficaces en ayant recours à la technologie la plus adaptée, la plus propre et la plus simple possible. Chaque vêtement que nous fabriquons, par exemple, est à présent recyclable, ce qui était impensable il y a 10 ans. Nous travaillons avec plus de 40 autres fabricants de vêtements sur ce que nous appelons l'indice Higg, qui permet de mesurer l'impact environnemental de la fabrication textile et qui, à terme, permettra à l'acheteur de connaître l'impact et l'historique d'un jean en lisant le code-barres de l'étiquette avec son smartphone. En choisissant de consommer de façon plus responsable, peut-être pourrions-nous réapprendre à devenir des citoyens et à faire partie de la plus grande force de la société: la démocratie civile (Chouinard, 2013).

Patagonia donne aussi quelques conseils pratiques, présentés dans l'annexe D, aux entreprises qui désirent maximiser leur contribution au développement durable. Du point de vue opérationnel ces conseils concernent le traitement des déchets, l'efficacité, la mesure et le suivi des résultats, la relation avec les parties prenantes et la transparence (Patagonia, 2009). Du point de vue stratégique, Patagonia recommande aux entreprises des outils à employer pour mettre au point leur propre système de gestion intégrée durable et leur propre code de conduite (Patagonia, 2009).

En résumé, pour mettre en œuvre les conseils de Patagonia en vue d'adhérer à la philosophie de gestion Triple Bilan les entreprises peuvent adapter à leur réalité les principes suivants de la « Méthode Patagonia ».

1. Refléter le but environnemental, social et économique dans la stratégie de l'entreprise.
2. Se doter de règles communes élaborées conjointement, c'est-à-dire d'un code de conduite reflétant le but et les valeurs de l'entreprise.
3. Promouvoir l'engagement collectif à produire des bénéfices économiques sociaux et environnementaux pour un nombre de parties prenantes élargi.
4. Lors de la prise de décisions, privilégier la cible Triple Bilan, à long terme, sur les objectifs financiers à court terme.
5. Établir et communiquer les cibles économiques, sociales et environnementales de l'entreprise.
6. Mettre en place un processus de rétroaction afin de capter les réactions des parties prenantes, et sur cette base améliorer les impacts, les produits et les processus de production de l'entreprise.
7. Reconcevoir ses produits et processus de production afin de réduire les impacts économiques, sociaux et environnementaux négatifs. Viser une économie circulaire.
8. Demeurer responsable de ses produits tout au long de leur cycle de vie.
9. Produire des biens et des services de qualité, multifonctionnels et durables.
10. Choisir des matières et des processus de fabrication les moins dommageables pour la planète.

11. Mettre en place des chaînes d'approvisionnement soutenables. Choisir ses fournisseurs selon l'ensemble des critères environnementaux, sociaux et économiques.
12. Sensibiliser et coopérer avec toutes ses parties prenantes, incluant ses concurrents, avec l'objectif de coconstruire le changement.
13. Évaluer et corriger la performance de l'entreprise par rapport à sa cible Triple Bilan
14. Communiquer ses résultats de manière transparente.
15. Faire appel à des organismes indépendants d'évaluation et de contrôle des performances environnementales, sociales et économiques.
16. Créer des travaux porteurs de sens et soigner le bien-être de ses salariés.
17. Inclure la protection de l'environnement dans la description des tâches de tous les employés.
18. Limiter la croissance de l'entreprise pour mieux gérer ses objectifs
19. Respecter la réglementation.
20. Transformer les efforts Triple Bilan de l'entreprise en avantage concurrentiel.

## CONCLUSION

En 1994 Jonh Elkington conçoit le concept de Triple Bilan (Bettencourt Gomes de Carvalho Simas *et coll.*, 2013; Chouinard et Stanley, 2013; Costa, 2008; Elkington, 2004; Gimenez *et coll.*, 2012; Vanclay, 2004a) avec l'objectif de transposer le concept de développement durable au niveau des entreprises (Carter et Rogers, 2008; Gimenez *et coll.*, 2012; Lin et Wang, 2007; Wexler, 2009). Mais les propositions théoriques décrivant le Triple Bilan résultent insuffisantes pour comprendre l'ensemble du construit. En analysant la manière dont l'entreprise Patagonia adapte le concept de développement durable à la réalité empirique, cette étude a identifié des éléments devant être incorporés à la théorie sur le Triple Bilan.

- Comme résultat cette mémoire propose de considérer le Triple Bilan, en accord avec son intention de départ, comme une philosophie de gestion visant une performance globale, c'est-à-dire économique, sociale et environnementale, optimale. Cette performance doit être vue comme un ensemble dû à son caractère systémique et à la relation complexe et asymétrique de ses trois axes. La performance Triple Bilan est optimale lorsque l'entreprise répond aux attentes, parfois divergentes, de toutes ses parties prenantes.

L'expérience de Patagonia offre un soutien solide à la perception du sens large du Triple Bilan comme intention stratégique de durabilité des entreprises. Cette intention consiste à optimiser la contribution économique, sociale et environnementale de l'entreprise, de manière holistique, pour maximiser sa contribution au développement durable global. Pour déployer cette intention stratégique, Patagonia a créé un système de management intégré dont les étapes successives conduisent à l'apprentissage organisationnel en vue d'avoir un impact positif sur le monde. L'entreprise déclare :



Nous sommes conscients du fait qu'en tant qu'entreprise, nous contribuons à la crise environnementale. Chaque jour, tout ce que nous produisons pollue ou produit des déchets. Durant ces 20 dernières années, nous avons cherché à réduire les dommages dont nous pourrions être responsables, directement et indirectement, du fait de l'activité des ateliers et des usines qui fabriquent des vêtements Patagonia. Nous avons été la première entreprise de notre envergure à faire exclusivement usage de coton biologique et à fabriquer des tissus à partir de bouteilles de soda recyclées. Tout en apprenant comment réduire notre empreinte environnementale, nous continuons à partager activement nos acquis avec d'autres entreprises (Patagonia, 2014q).

Les propositions pour la mise en œuvre du Triple Bilan ont évolué du traitement séparé puis intégré des aspects économiques, sociaux et environnementaux, proposé par Elkington (1997); à une vision systémique de la durabilité des entreprises où l'approche d'évaluation des impacts joue un rôle primordial, tel que proposé par Vanclay (2004b) et Tyrrell et coll. (2013). La proposition d'Elkington (1997) prône une position réactive des entreprises face au développement durable et aspire à ce que les entreprises soient poussées par le marché à construire des chaînes de valeur. Cependant Patagonia cherche à inspirer les autres entreprises de manière à créer un précédent dans le marché. Yvon Chouinard lui-même considère Patagonia comme une expérience pour démontrer qu'il est possible de faire des affaires tout en respectant les hommes et l'environnement. Le cas de Patagonia montre comment l'intégration stratégique des piliers du développement durable conduit à une approche systémique d'amélioration continue des performances environnementales, sociales et économiques de l'entreprise.

Un des principaux arguments contre la prise en charge par les entreprises de leurs coûts sociaux et environnementaux est le besoin d'être concurrentiel. La concurrence internationale conduit à de nombreuses restructurations industrielles, à la délocalisation des entreprises, à l'incrément du chômage, aux baisses salariales et à l'incrément des exigences de performance aux travailleurs. Pourtant, le cas de Patagonia montre la façon dont la coopération avec les parties prenantes peut être

encore plus bénéfique pour l'entreprise que l'émulation avec la concurrence. Elkington (1997) soutient que les entreprises doivent passer de l'utilisation de la concurrence comme excuse pour ne pas répondre au projet du Triple Bilan à l'utilisation du Triple Bilan dans le cadre des analyses de rentabilité et d'investissement.

Avec la sensibilité croissante envers les questions sociales, environnementales, et économiques et les préoccupations des actionnaires, les entreprises essaient de plus en plus de devenir de meilleurs citoyens corporatifs. Les dirigeants reconnaissent que la croissance économique à long terme n'est pas possible à moins que cette croissance soit socialement et écologiquement soutenable. Un équilibre entre le progrès économique, la responsabilité sociale et la protection environnementale, parfois appelé le Triple Bilan, peut conduire à un avantage compétitif. Grâce à un examen des processus et des produits, les entreprises peuvent évaluer plus largement leur impact sur l'environnement, la société et l'économie, et trouver l'intersection entre l'amélioration des impacts sur la durabilité et l'incrément de la performance financière à long terme (Epstein et Buhovac, 2014, p. 18, traduction libre).

Patagonia cherche à atteindre sa cible Triple Bilan pour des raisons morales et stratégiques. Chouinard considère qu'en tant que partie intégrante de la société, l'entreprise doit se conformer aux mêmes principes moraux qui dictent la vie en société des personnes. Du point de vue stratégique, la direction de l'entreprise considère que la survie de celle-ci dépend de l'existence des espaces sauvages et des ressources naturelles; des attentes sociales; et de la réalisation de bénéfices. Le succès économique, social et environnemental de Patagonia justifie le bien-fondé de sa démarche Triple Bilan.

## Apport

Cette étude contribue à la compréhension du construit Triple Bilan et de son application empirique. Du point de vue théorique, cette recherche contribue à la littérature sur le Triple Bilan de quatre manières différentes: elle relie des propositions dispersées sur le sujet; propose des notions plus claires et détaillées; identifie les impacts environnementaux, sociaux et environnementaux comme les déterminants du construit; et démontre que l'intégration stratégique peut représenter une piste de solution pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance Triple Bilan.

Du point de vue pratique, ce travail proportionne une modélisation systémique et holistique du Triple Bilan. Cet instrument donne une orientation stratégique aux entreprises qui veulent contribuer au développement durable. Patagonia n'est pas la seule entreprise à vouloir faire des affaires en causant le moindre préjudice possible aux autres personnes présentes et futures. De plus en plus d'entrepreneurs cherchent des mécanismes pour intégrer les préoccupations du développement durable à leurs entreprises. L'approche Triple Bilan propose une démarche de management qui permet à chaque entreprise de tenir compte des enjeux qui lui sont propres pour contribuer au développement durable global.

De plus, cette recherche identifie les principales conditions dans lesquelles le Triple Bilan aura une contribution positive sur le développement durable. Nos résultats montrent qu'une hiérarchisation des axes d'intervention, dont les impacts environnementaux sont prioritaires aux impacts sociaux et ceux-ci aux impacts économiques; la gestion holistique des impacts; une approche de soutenabilité forte et une gouvernance participative favorisent la contribution des entreprises au développement durable.

## Limites et avenues de recherche

Cette étude apporte de nouvelles propositions théoriques pour compléter la conception du Triple Bilan. Son but était d'améliorer la compréhension théorique et pratique du phénomène. Pour y parvenir, des composantes clés du Triple Bilan ont été identifiées à partir des recherches antérieures et de la démarche suivie par Patagonia, une entreprise reconnue pour son apport au développement durable. Le rôle et l'importance de chacune des composantes de la démarche durable de Patagonia méritent d'être étudiés en profondeur.

Patagonia se force de partager ses connaissances sur sa démarche durable et contribuer à celle des autres entreprises. Cependant, la méthode de Patagonia est unique et adaptée à sa réalité. L'analyse de la démarche empirique d'autres entreprises affichant d'excellents résultats environnementaux, sociaux et économiques peut dévoiler d'autres éléments qui n'ont pas été traités dans cette étude. Une étude de cas multiple aurait pu fournir beaucoup plus d'information sur le Triple Bilan; révéler des éléments négligés par cette étude; apporter un point de comparaison; et proportionner la description d'une démarche plus complète et transférable aux autres entreprises. En conséquence, une première piste pour les recherches futures est l'exploration des outils développés par les entreprises issues de différents modèles d'affaires pour mettre en pratique le Triple Bilan en tant que transposition du développement durable au niveau des entreprises. Par exemple une comparaison peut être effectuée entre une entreprise conventionnelle, une coopérative et une Benefit Corporation.

Cette étude corrobore la théorie de l'asymétrie et l'emboîtement des axes d'intervention du développement durable, proposée par Houdet (2010). Transposée aux axes d'intervention du Triple Bilan, cette théorie permet de présumer des impacts indirects causés par les impacts directs de l'entreprise sur la planète, les personnes et ses profits. Par exemple, le cas de Patagonia montre comment la diminution des



impacts négatifs de l'entreprise sur la planète, l'axe le plus externe, a de retombés positifs sur la société et sur les profits à long terme. Toutefois, le présent travail n'aborde pas la façon dont chaque aspect peut influencer les autres. Un approfondissement de la relation entre les axes s'avère nécessaire pour comprendre le sens, les bornes et les conditions de leur interrelation.

Le cas de Patagonia montre l'utilisation de l'intégration stratégique pour conduire sa démarche durable. Cette approche donne à l'étape d'identification des impacts un rôle primordial dans le processus de mise en œuvre de l'intention Triple Bilan. Pour hiérarchiser ses impacts, Patagonia se base sur le jugement professionnel, les connaissances accumulées et l'évaluation des impacts. Ainsi, l'évaluation intégrée continue à être nécessaire. Cependant, elle demeure le principal point faible de la démarche Triple Bilan. La poursuite des recherches concernant les formes et le rôle de l'intégration instrumentale du Triple Bilan est très importante.

La collecte et l'analyse des données ont été effectuées selon la sélectivité et la perception du chercheur. Malgré les efforts pour écarter la subjectivité de cette recherche, abordés dans le deuxième chapitre, une étude similaire peut apporter une vision complémentaire du phénomène. Des éléments de conceptualisation très importants pour déterminer la direction de la recherche ont été obtenus de sources secondaires. Il s'agit notamment de la définition du Triple Bilan donné par le cabinet de conseil SustainAbility. Vu que cette définition n'est plus disponible sur le site de SustainAbility, elle a été obtenue du travail de Vanclay (2004a).

Le Triple Bilan est identifié dans la littérature antérieure comme une démarche volontaire nord-américaine pour mettre en œuvre le développement durable au niveau des entreprises. La comparaison avec les approches régulatrices européennes peut fournir des éléments supplémentaires pour l'élaboration de propositions plus complètes.

## ANNEXE A

### CATÉGORIES ET CODES

À continuation se dresse la liste finale des codes utilisés pendant l'étape de codage des informations recueillies.

#### Volet théorique :

<b>Théorie initiale</b>			
<b>Catégorie</b>	<b>Sous-catégorie</b>	<b>Code</b>	<b>Description</b>
Introduction		Intro	Contexte + histoire du TBL
Problématique		Prob.	Problème de recherche
Concept		Concept	Élément conceptuel
	Bilan économique	Eco	Bilan économique
	Bilan social	Soc	Bilan social
	Bilan environnemental	Env.	Bilan environnemental
	Zones de frottement	Frottement	Zone de frottement, élément commun à deux bilans du TBL
	Résultat escompté	Résultat	Ultimate Bottom Line. Résultat final escompté
Positions	En contre	Contre	Éléments discréditant le bien-fondé du construit
	À faveur	Faveur	Éléments qui appuient le bien-fondé du construit
Soutenabilité	Forte	Forte	Lien avec la soutenabilité forte
	Faible	Faible	Lien avec la soutenabilité faible
Interprétation	Réductionniste	Réduct.	Perception du TBL comme trois axes séparés à assembler
	Holistique	Holistique	Perception du TBL comme un système comprenant les interrelations entre les impacts économiques, sociaux et écologiques

Volet empirique :

Catégorie	Sous-catégorie	Code	Description
Portrait de l'entreprise	Histoire	Hist.	Histoire de Patagonia
	Activité	Act.	Données liées au fonctionnement de l'entreprise
	Incorporation	Incorp.	Apprentissage TBL, incorporation de chacun des bilans et de la vision intégrée à sa gouvernance
	B. Corp.	B. Corp.	Possibilités qui offrent les exigences liées au statut de B. Corp dans l'atteinte de l'objectif TBL
Style de gestion de Patagonia	But	But	
	Finalité	Finalité	
	Vision	Vision	
	Mission	Mission	
	Stratégie	Stratégie	
	Cible	Cible	
	Valeurs	Valeurs	Valeurs de Patagonia
	Leadership	leadership	
	Culture	Culture	Culture de l'entreprise
	Engagement	p.p.	Prise en compte des parties prenantes
<b>Propositions empiriques justifiées avec de théories complémentaires</b>			
SMI		SMI	Système de management intégrant les trois axes du TBL
Impacts TBL	Identification des impacts	ID impacts	prise en compte des impacts de l'entreprise
	Estimation des impacts	Performance TBL	Impacts TBL de Patagonia
Planification	prévention	Plan prev.	
	correction	Plan corr.	
Mise en œuvre		MEO	MEO en général
	Code de conduite	Code	
	Écoconception	Écoconception	
	Écofibres	Fibres	Fibres pour la fabrication des tissus
	Innovation	Innovation	
	Matières	Matières	Matières utilisées dans la

			fabrication des produits
	Fournisseurs	Fournisseurs	
	Production	Prod.	
	Transport	Transport	
	Emballages	Emballages	
	Usage	Usage	
	Fin de vie	FDV	
Comptabilité		Compt.	Cadre comptable TBL en général
	Mesure	Mesure	Comment la performance est-elle mesurée
	Indice Higg	Higg	Utilisation de l'indice Higg pour évaluer la performance ESG
	Comptabilisation des impacts	Compt. impacts	
	Objectifs des résultats	Objectifs	
Divulgateion		Div	Cadre de divulgation TBL en général
	Transparence	Transparence	
	Dialogue avec les p.p.	Dialogue	
	Partenariats	Partenariats	
	Rétroaction	Feedback	Rétroaction, amélioration continue, traitement systémique
Audit		Audit	Vérification TBL en général
	Vérification interne	V.I.	
	Vérification externe environnementale	V.E. env.	
	Vérification externe sociale	V.E. sociale	
Explication		explication	Possible explication à une contradiction présumée
Intégration stratégique		TBL	Le TBL comme objectif, engagement et responsabilisation intégrés
Intégration instrumentale		Outil	Le TBL comme outil de mesure et/ou de divulgation



## ANNEXE B

### PATAGONIA – CODE DE CONDUITE SUR LE LIEU DE TRAVAIL -

«Fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre impact sur l'environnement et utiliser notre entreprise pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale » est la raison d'être qui guide chacune de nos actions. C'est aussi ce que nous attendons de nos fournisseurs, dans la manière dont ils traitent leurs employés et la communauté dans laquelle ils vivent et avec laquelle ils travaillent.

Patagonia fabrique des vêtements pour les sports de plein air : escalade, surf, ski, pêche à la mouche, course à pied... Ces sports demandent un environnement naturel sain et ceci n'est possible que dans une société saine avec des citoyens libres et bien traités.

Pour nous, l'engagement pour la promotion et la protection des droits de l'homme, de la santé et de la sécurité des individus est essentiel lorsque l'on se revendique comme entreprise responsable dans l'industrie de l'habillement. Nous pensons que les relations doivent être fondées sur l'intégrité et le respect. Et nous recherchons le plus haut degré de qualité dans toutes nos activités. Cela concerne la manière de traiter les êtres humains, car nous savons qu'une personne en mesure de satisfaire ses besoins essentiels est plus à même de protéger l'environnement.

Nous avons mis au point un code de conduite (voir ci-dessous) pour que nos exigences soient claires pour nos fournisseurs. Chez Patagonia, nous examinons à la loupe continuellement nos pratiques sociales et environnementales pour les améliorer. Et nous encourageons nos fournisseurs à faire de même.

**Travail forcé** - aucun recours au travail forcé ne doit avoir lieu, que ce soit sous forme de travail en prison, travail en apprentissage, travail obligé ou autre.

**Travail des enfants** - aucun enfant ne doit être employé avant l'âge de 15 ans ou avant l'âge jusqu'auquel l'école est obligatoire dans le pays de l'usine si cet âge est supérieur à 15 ans.

**Harcèlement, abus ou mauvais traitement** - tout employé doit être traité avec respect et dignité. Aucun employé ne doit être soumis à du harcèlement ou de mauvais traitements, que ce soit sous forme physique, sexuelle, psychologique ou verbale.

**Non-discrimination** -les employés ne doivent être soumis à aucun type de discrimination dans le cadre du travail, que cette discrimination soit relative à l'embauche, au salaire, aux avantages, à l'avancement, aux sanctions, au licenciement ou à la retraite, et qu'elle soit basée sur le sexe, la race, la religion, l'âge, un handicap physique, l'orientation sexuelle, la nationalité, l'opinion politique, le statut de vétéran, le statut marital ou l'origine sociale ou ethnique.

**Santé et Sécurité** - Les employeurs doivent fournir un environnement de travail sûr et sain afin d'éviter les accidents et les problèmes de santé provoqués par le travail, en relation avec ce dernier ou se produisant durant l'exercice du travail ou suite au fonctionnement des installations de l'employeur. L'employeur doit avoir une approche proactive de la santé et de la sécurité par une politique délibérée, des méthodes de travail et des formations pour éviter les accidents, les blessures et protéger la santé de ses employés.

**Liberté d'association et de négociation collective** - Les employés doivent être libres de s'affilier à des organisations de leur choix. Les employeurs doivent reconnaître et respecter le droit des employés à la liberté d'association et de négociation collective.

**Salaires et avantages** - Les employeurs reconnaissent que les salaires sont essentiels pour répondre aux besoins de base des employés. Les employeurs doivent payer à leurs employés, au minimum, la plus élevée des sommes entre le salaire minimum requis par la législation locale et le salaire habituel du secteur et doivent fournir les avantages requis par la loi.

**Horaires de travail** - excepté dans des circonstances exceptionnelles, les employés ne doivent pas travailler plus de 60 heures par semaine ou excéder le plafond horaire et d'heures supplémentaires autorisées par la loi dans le pays où est installée la manufacture. Excepté dans des circonstances exceptionnelles, les employés doivent bénéficier d'au moins un jour de congé hebdomadaire.

**Paiement des heures supplémentaires** - En plus d'être payés pour leurs heures régulières de travail, les employés doivent être payés pour les heures supplémentaires au taux spécial requis par la loi dans le pays de l'usine ou, pour les pays dans lesquels aucune loi de ce type n'existe, à un taux au moins égal à celui de leurs heures régulières.

**Droits des femmes, handicapés, minorités ethniques et vétérans américains** - tous les employeurs doivent s'assurer que les femmes, les handicapés et les minorités ethniques reçoivent le même traitement que les autres employés dans tous les domaines du travail. Les employeurs américains doivent s'assurer que les vétérans reçoivent le même traitement que les autres employés dans tous les domaines du travail.

**Environnement** - Les usines doivent établir une charte et des normes environnementales et doivent se conformer aux lois et règlements en vigueur dans leur pays. Les usines doivent continuellement suivre leurs processus de production et notamment leurs émissions, rejets et élimination de leurs déchets. Les usines doivent s'attacher progressivement à minimiser leurs impacts négatifs sur l'environnement.

**Qualité** - La qualité est le résultat d'un système qualité clairement défini, performant et bien intégré ainsi qu'une bonne communication. Pour atteindre cet objectif, les usines doivent posséder un cahier des charges intelligible de gestion de la qualité et un schéma d'amélioration continue. Ce système comprend la documentation des modes opératoires, audits des produits finis et procédures qui répondent aux critères de qualité Patagonia. Ces audits doivent être menés en interne par un personnel Qualité qualifié missionné par l'usine, qui possède l'autonomie et l'assistance nécessaires pour accomplir un travail impartial sur les questions de qualité concernant chaque envoi de produits finis.

**Sous-traitance** - Patagonia n'autorise en aucun cas la sous-traitance non certifiée. Que ce soit les échantillons des représentants ou la production finale, les commandes doivent être réalisées, sans exception, dans des usines approuvées par Patagonia.

**Conformité avec les lois** - Les fournisseurs et les signataires de contrats doivent strictement se conformer aux lois et réglementations en vigueur dans le pays où l'entreprise est installée. Les règles de ce code de conduite sur le lieu de travail sont établies pour être en concordance avec les principes fondamentaux de Patagonia. Ces référentiels décrivent dans le détail ce qui doit être mesuré à chaque niveau. Merci de consulter notre rubrique Responsabilité sociale de l'Entreprise pour en savoir plus.

Si l'un de nos fournisseurs enfreint l'une de ces règles, nous aimerions en être informés. Merci de nous faire part de tout dysfonctionnement en nous envoyant un courriel à: [social\\_responsibility@patagonia.com](mailto:social_responsibility@patagonia.com). N'hésitez pas à nous écrire dans votre propre langue et soyez assuré que l'information que nous recevrons restera confidentielle et votre identité protégée. Patagonia ne permettra aucune représaille contre vous liées à cette information.

Source : [http://www.patagonia.com/pdf/fr\\_FR/code%20de%20conduite.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/fr_FR/code%20de%20conduite.pdf)



## ANNEXE C

### LES LISTES DE CONTRÔLE

#### Axe Profits

Partie prenante : Propriétaire

#### LISTE N° 1: La santé financière de l'entreprise

Mesures financières pour les entreprises de toutes tailles

1. Gardez un conseil d'administration qui se réunit fréquemment, possède au moins un membre extérieur indépendant et supervise la rémunération des cadres et des dirigeants.
2. Partagez les informations financières avec l'ensemble des salariés; tout le monde devrait savoir compter.
3. Instaurez des contrôles financiers pour empêcher la fraude.
4. Veillez à ce que vos rapports financiers soient examinés par le conseil d'administration et audités par un cabinet d'expertise comptable indépendant.
5. Intégrez dans la charte de votre entreprise un engagement à réduire les nuisances sociales et environnementales.
6. Partagez des informations avec les parties prenantes sur la réduction des nuisances sociales et environnementales.

7. Organisez des formations pour vos salariés axées sur la réduction des nuisances sociales et environnementales.
8. Chargez des salariés, même à temps partiel, de suivre l'évolution de la performance sociale et environnementale de l'entreprise.

### Axe Personnes

Partie prenante : Salariés

#### LISTE N° 2 : Les salariés

Salaires, avantages non salariaux et politiques salariales pour entreprises de toutes tailles

9. Versez un salaire minimum (de subsistance) à vos salariés; si vous n'êtes pas en mesure de le faire maintenant, calculez quand vous le pourrez.
10. Déterminez si votre entreprise rémunère ses effectifs au prix du marché, au-dessus du prix du marché ou en dessous des taux du marché. Si vous versez des salaires inférieurs à ceux du marché, vos concurrents risquent d'attirer les salariés les plus talentueux, y compris les vôtres.
11. Calculez le rapport entre le salaire à plein-temps le plus haut et le salaire à plein-temps le plus bas. Fixez-vous un objectif sur une période donnée pour réduire l'écart à une multiple donnée qui soit adaptée à votre secteur d'activité.
12. Calculez votre taux d'attrition annuel moyen et comparez-le avec celui des autres employeurs dans votre secteur d'activité. Si vos chiffres sont mauvais, essayez de comprendre pourquoi. Et efforcez-vous de les améliorer en fixant un point de référence.

13. Calculez le taux d'embauche interne à des postes vacants. Si vous êtes amené à recruter à l'extérieur trop souvent, interrogez-vous : offrez-vous une formation adéquate et des perspectives de carrière à votre personnel?

14. Incluez un maximum de salariés dans le programme de primes afin de vous assurer le large soutien nécessaire à la réalisation des objectifs de votre entreprise.

15. Dans des pays qui n'ont pas la Sécurité sociale, comme les États-Unis, offrez une couverture maladie à l'ensemble de vos salariés, qu'ils travaillent à mi-temps ou à temps plein.

16. Permettez aux familles de vos salariés et à vos collaborateurs nationaux de bénéficier de l'assurance-maladie à prix coûtant. Offrez des comptes de dépenses flexibles pour les soins de santé.

17. Permettez à l'ensemble de vos salariés depuis six mois dans l'entreprise de souscrire un plan d'épargne retraite.

18. Cotisez suffisamment au plan d'épargne retraite pour encourager vos salariés à souscrire.

19. La diversité et la parité hommes - femmes à tous les niveaux sont de solides atouts dans les ressources humaines; découragez le provincialisme et la myopie du management.

20. Distribuez des stock-options ou des formes équivalentes de participation à un maximum de salariés de votre entreprise.

(Remarque: Patagonia ne distribue pas de stock-options. Après avoir étudié la possibilité de l'actionnariat salarié, Yvon et Malinda Chouinard, les propriétaires, craignent qu'en distribuant plus largement des actions l'entreprise devienne exagérément frileuse, refusant de prendre des risques dans le cadre de la poursuite de

ses objectifs environnementaux. Afin que Patagonia puisse continuer à repousser les frontières de ce que les entreprises jugent possible de faire, Yvon et Malinda sont prêts à prendre des risques qui susceptibles de limiter l'élargissement de l'actionnariat salarié, même s'il s'agit de salariés qui s'engagent à réduire l'impact environnemental.)

21. Offrez des congés payés généreux : une semaine après six mois d'emploi; deux semaines au bout d'un an; trois et quatre semaines aussi rapidement que possible.
22. Offrez des congés maladie indemnisés et des jours personnels payés, dont des congés de décès et des journées pour soigner des enfants malades.
23. Offrez des congés de maternité et de paternité payés pendant au moins 90 jours.
24. Offrez des possibilités de temps partiel, des horaires variables et de télétravail.
25. Installez des douches afin que les salariés puissent faire de l'exercice à l'heure du déjeuner ou aller au travail à vélo.
26. Prenez contact avec une crèche ou une garderie de qualité à proximité du lieu de travail.
27. Veillez à ce que les locaux et équipements répondent aux normes de la Santé et Sécurité du travail (OSHA) ou à des normes internationales équivalentes.
28. Veillez à ce que les locaux et équipements soient conformes aux règles d'accessibilité pour les handicapés ou à des normes internationales équivalentes.

Salaires, avantages non salariaux et politiques salariales pour des entreprises de 50 salariés ou plus



29. Offrez une assurance invalidité complémentaire aux salariés à temps plein et une assurance soins dentaires et ophtalmiques pour les salariés à temps plein ou bénéficiant de nombreuses années d'ancienneté.
30. Créez une cafétéria ou un café, ou du moins un espace réservé aux salariés et leur permettant de se restaurer et/ou de se reposer.
31. Si possible, créez un service de garderie sur place (ou mettez-vous en relation avec un prestataire de services local).
32. Gardez un conseil d'administration qui se réunit fréquemment, possède au moins un membre extérieur indépendant, et supervise la rémunération des cadres et des dirigeants.
33. Partagez les informations financières avec l'ensemble des salariés; tout le monde devrait savoir compter.
34. Instaurez des contrôles financiers pour empêcher la fraude.
35. Veillez à ce que vos rapports financiers soient examinés par le conseil d'administration et audités par un cabinet d'expertise comptable indépendant.
36. Intégrez dans la charte de votre entreprise un engagement à réduire les nuisances sociales et environnementales.
37. Partagez des informations avec les parties prenantes sur la réduction des nuisances sociales et environnementales.
38. Organisez des formations pour vos salariés axées sur la réduction des nuisances sociales et environnementales.
39. Chargez des salariés, même à temps partiel, de suivre l'évolution de la performance sociale et environnementale de l'entreprise.

40. Financez en partie les trajets réguliers des salariés entre leur domicile et leur lieu de travail, que ce soit par les transports en commun, à pied ou en vélo, afin de réduire l'empreinte carbone de leurs déplacements.

41. Financez tout ou partie des formations à un maximum de salariés.

42. Financez des stages en entreprise d'une durée d'une semaine à un mois à certains salariés afin qu'ils mettent leurs compétences au service d'organisations à but non lucratif en accord avec la mission de l'entreprise.

43. Offrez des congés sabbatiques aux cadres et aux créatifs travaillant depuis longtemps dans l'entreprise pour empêcher le burn-out.

44. Versez une prime de licenciement aux employés qui doivent partir après avoir fait du bon travail au cours des deux dernières années et spécifiez le montant en pourcentage du salaire dans le guide du salarié.

45. Supprimez les bureaux déshumanisants; laissez entrer la lumière naturelle.

Communication pour les entreprises de toutes tailles :

46. Publiez un guide du salarié qui détaille la mission de l'entreprise, ainsi que ses avantages et ses attentes. Ce manuel doit inclure un code éthique, des politiques contre la discrimination et le harcèlement au travail, ainsi qu'une politique permettant aux salariés d'enregistrer leurs plaintes sans craindre les représailles.

47. Tous les ans, réalisez une enquête sur la satisfaction au travail de l'ensemble des salariés; quantifiez et partagez les résultats.

48. Exigez de l'encadrement (les cadres) qu'il réalise une évaluation de résultats annuelle des employés et en rédige un compte rendu. Les cadres doivent consulter les

collègues de leurs employés et des contacts clés au sein de l'entreprise, fixer des objectifs (y compris les objectifs de performance sociale et environnementale) pour l'année à venir et déterminer les besoins de formation.

49. Dans une fabrique ou un entrepôt, répertoriez tous les accidents du travail et la perte de temps qu'ils occasionnent.

Partie prenante : Clients

LISTE N° 3 : Les clients

Politiques pour des entreprises de toutes tailles

50. Fabriquez des produits durables dont les pièces sont réparables.

51. Fabriquez des produits utiles, capables d'apporter un avantage identifiable à l'utilisateur.

52. Fabriquez des produits qui bénéficient au bien commun.

53. Fabriquez des produits qui offrent un bénéfice pour la santé ou des activités saines (par exemple, des aliments biologiques, des VTT, etc.).

54. Fabriquez des produits qui servent des activités artistiques ou scientifiques, par exemple des pianos ou des astrolabes.

55. Fabriquez des produits multifonctionnels.

56. Évitez une multiplication inutile de produits (y compris un trop grand choix d'options en matière de couleurs ou d'accessoires pour des produits de grande consommation).

57. Remplacez la fabrication de produits nuisibles à l'environnement par celle de produits plus respectueux de l'environnement.

58. Faites examiner attentivement les processus de production ou de fabrication par un tiers (par exemple, le Forest Stewardship Council, Bluesign Technologies ou LEED) pour réduire les nuisances environnementales.

59. Améliorez progressivement la transparence sur l'impact social et environnemental de ce que vous fabriquez. Dans votre secteur d'activité, quelqu'un travaille-t-il sur la mise au point d'un répertoire classé par industries ou par marques? Apportez votre contribution.

60. Garantisiez votre produit sans condition.

61. Servez les plus défavorisés; donnez ce dont vous n'avez plus besoin à ceux qui en ont besoin. Cela peut même vous valoir une réduction d'impôt.

Partie prenante : Localité

LISTE N° 4 : La collectivité

Engagement local pour les entreprises de toutes tailles

62. Ouvrez un compte bancaire là où on vous connaît et où vous connaissez la population locale.

63. Offrez des opportunités aux populations à faible revenu de votre communauté.

64. Si vous avez la possibilité, fournissez du travail aux individus qui ont des handicaps physiques ou des difficultés d'apprentissage.



- 65. Instaurez une politique de services à la collectivité. Étalonnez (Benchmark) et de mesurez les résultats.
- 66. Encouragez les salariés à organiser des activités collectives bénévoles.
- 67. Créez des partenariats avec des organisations locales qui œuvrent en faveur de l'environnement et des biens communs.
- 68. Mettez vos locaux, équipements et installations à la disposition d'organisations locales en dehors de vos heures de travail.
- 69. Si possible, créez une fondation caritative; si votre entreprise est trop petite pour réaliser un projet de cette envergure, faites des dons qui feront la différence pour les projets collectifs ou les causes qui vous tiennent le plus à cœur.
- 70. Faites certifier vos dons par « 1% for The Planet» ou une autre organisation titulaire d'une marque déposée qui encourage et contrôle les dons.

#### Partie prenante : Fournisseurs

##### Vos fournisseurs

- 71. Identifiez vos principaux fournisseurs, ceux qui représentent 80% de vos achats. Rencontrez-les tous les ans pour faire le point sur la qualité et les avantages de votre relation mutuelle.
- 72. Créez et maintenez une charte éthique dans vos transactions avec vos fournisseurs.
- 73. Communiquez à vos fournisseurs, par écrit et de vive voix, la mission de votre entreprise, y compris vos normes sociales et environnementales.

74. Rédigez un code de conduite qui identifie vos normes sociales et environnementales; insistez pour que vos fournisseurs affichent ce code de conduite dans leurs ateliers ou leurs usines – les ouvriers qui travaillent au nom de votre entreprise doivent connaître vos exigences.

75. Fixez des normes sociales et environnementales à respecter par vos principaux fournisseurs.

76. Chargez des tiers de vérifier si, et comment, ces normes sont appliquées. Si elles ne sont pas respectées, mais que votre fournisseur est de bonne foi, fixez des objectifs d'amélioration continue des performances sociales et environnementales, ainsi que de la qualité des produits; les objectifs doivent refléter des efforts mutuels. Étalonnez (Benchmark) et mesurez les résultats.

77. Partagez avec d'autres entreprises les résultats de vos efforts d'amélioration de la performance sociale et environnementale pour permettre aux acteurs de votre secteur d'activité de suivre votre exemple en établissant de bonnes pratiques.

78. Encouragez vos principaux fournisseurs à employer des énergies renouvelables, ainsi qu'à cibler et mesurer leur utilisation.

79. Encouragez vos principaux fournisseurs à réduire et contrôler les émissions de gaz à effet de serre.

80. Encouragez vos principaux fournisseurs à réduire leurs déchets pour soulager les décharges et les incinérateurs, puis étalonnez et mesurez les progrès réalisés.

81. Encouragez vos principaux fournisseurs à étalonner et réduire leur consommation d'eau (et à recycler ou récupérer l'eau).

82. Imposez à vos principaux fournisseurs l'usage de systèmes de récupération des eaux usées.

83. Travaillez avec des syndicats professionnels pour fixer des normes dans votre secteur destinées à réduire les nuisances sociales et environnementales et pour sensibiliser les consommateurs à l'impact des produits qu'ils achètent.

## Axe Planète

Partie prenante : Nature

### LISTE N° 5 : La nature

Bien qu'elle ne soit pas exhaustive, cette liste est suffisamment détaillée pour être utile à un maximum d'entreprises, qu'elles soient agricoles, administratives ou industrielles. Elle comprend les catégories suivantes: conseils d'ordre général et conseils liés à la conception des produits; conseils liés à la réduction de la consommation d'énergie et d'eau, ainsi qu'à la réduction des déchets et des produits toxiques; conseils pour les bâtiments, les bureaux, les cafétérias/cantines et les aménagements paysagers.

Nous avons essayé de limiter au maximum les répétitions, mais certains conseils se retrouvent inévitablement dans plusieurs catégories.

#### Conseils d'ordre général

84. Pratiquez des audits indépendants (si possible) de la consommation d'énergie et d'eau, et de la production de déchets. Vos entreprises de service public peuvent vous aider dans ce domaine.

85. Faites votre bilan carbone.

86. Concernant la consommation d'énergie et d'eau, les émissions de carbone et la production de déchets, fixez-vous des objectifs de réduction et mesurez les résultats obtenus.

87. Partagez vos objectifs et vos résultats avec votre conseil d'administration, vos salariés et d'autres entreprises engagées dans des activités apparentées. Ce partage peut se faire dans le cadre de réunions du personnel, de bulletins d'information, de programmes de suggestions et de récompenses, d'un guide du salarié et d'orientations des nouvelles recrues.

88. Coopérez avec vos principaux fournisseurs, vos partenaires et vos clients pour réduire l'impact environnemental de l'activité économique générée en votre nom. (Vous pouvez utiliser comme point de départ une analyse du cycle de vie des 20% de vos produits qui représentent 80% de votre chiffre d'affaires.)

89. Formez une petite équipe chargée de s'occuper des questions environnementales et de constituer une ressource pour les unités économiques et opérationnelles. Ne créez pas de bureaucratie environnementale. Ne faites pas dépendre le service (département) Environnement du service de Relations Publiques ou du service de marketing de votre entreprise. Il est préférable que vos quelques salariés attachés à l'environnement sortent d'un IUT que d'une agence de communication.

90. Intégrez des objectifs environnementaux dans les descriptions de poste et les évaluations de résultats.

91. Réalisez le plus rapidement possible une analyse du cycle de vie (ACV) des produits qui représentent 80% de votre activité.

92. Menez un audit indépendant de la toxicité des principales matières premières utilisées dans vos produits et le processus de fabrication - ou recrutez un organisme indépendant tel que Bluesign qui travaillera directement avec vos fournisseurs.



93. Étalonnez les progrès réalisés dans l'utilisation de matériaux recyclés et biodégradables et fixez-vous des objectifs d'amélioration dans ce domaine; mesurez les résultats obtenus.

94. Étalonnez une réduction des emballages de vos produits et fixez-vous des objectifs d'amélioration dans ce domaine.

95. Conduisez un audit indépendant du transport des marchandises à l'arrivée. Diminuez le transport aérien et routier au profit du transport ferroviaire et maritime. Augmentez votre efficacité énergétique; réduisez votre consommation énergétique et votre pollution.

96. Collaborez avec les syndicats professionnels de votre secteur en vue de créer des outils à intégrer à vos logiciels informatiques pour mesurer l'impact environnemental et contribuer à améliorer la performance dans ce domaine.

97. Récupérez les produits usagés pour les recycler ou les réutiliser ou confiez ces opérations à un partenaire.

#### Conseils liés à la conception des produits

98. Concevez des produits de haute qualité, durables et dont les composants sont réparables. Le produit le plus écologique est souvent celui que le client n'a pas à remplacer.

99. Concevez des produits polyvalents (une casserole en fonte est plus polyvalente qu'un ouvre-boîte électrique).

100. Concevez des produits qui incluent un maximum de matériaux recyclés.

101. Concevez des produits qui s'usent de façon homogène et dont les composants peuvent facilement être remplacés, ce qui évite d'avoir à jeter le produit quand une pièce est défectueuse.

102. Concevez des produits qui peuvent être recyclés et, si possible, en produits d'égale valeur. (Il serait dommage que des sous-vêtements synthétiques deviennent des revêtements de sol.)

103. Concevez des produits avec des emballages réduits au maximum.

#### Réduction de la consommation d'énergie

##### Conseils d'ordre général

104. Surveillez vos factures énergétiques – une forte augmentation de votre consommation pouvant indiquer la nécessité d'assurer l'entretien de vos installations.

105. Achetez des crédits d'énergie renouvelable auprès de «Bonneville Environmental Foundation» ([www.b-e-f.org](http://www.b-e-f.org)) pour compenser les émissions de gaz à effet de serre liés au transport et à la consommation d'énergie.

106. Achetez de l'énergie renouvelable auprès de votre entreprise de service public (compagnie d'électricité).

#### Voyages d'affaires et trajets réguliers

107. Diminuez le nombre de voyages d'affaires.

108. Fixez des normes et définissez des priorités pour les voyages d'affaires. Les voyages en première classe et en classe affaires font exploser le coût environnemental par passager-kilomètre.

109. Installez du matériel de vidéoconférence; veillez à ce qu'il fonctionne correctement et à ce que les salariés soient formés à son utilisation.

110. Remplacez votre flotte par des véhicules qui fonctionnent au gaz naturel ou peu polluants.

111. Si possible, développez le covoiturage.

112. Encouragez vos salariés à prendre le bus ou le train, à utiliser le covoiturage ou à aller au travail à pied ou en vélo.

113. Si possible, financez en partie ces moyens de transport alternatifs.

114. Diffusez sur votre intranet des fiches d'inscription à un programme de covoiturage, les itinéraires à vélo, ainsi que les horaires et les itinéraires des transports en commun.

115. Offrez des possibilités de télétravail et d'horaires flexibles.

116. Mettez des douches et des vestiaires à la disposition des salariés qui vont au travail à vélo.

117. Créez un local à vélos sécurisé pour votre personnel et vos clients.

118. Créez un service de location de vélos pour éviter à vos salariés de prendre leur voiture quand ils ont des obligations à remplir ou des rendez-vous médicaux.

119. Installez des bornes de recharge pour voitures électriques à l'intention de vos visiteurs et des salariés qui utilisent des véhicules électriques.

120. Créez un service d'autopartage sur le modèle Zipcar, le leader mondial de l'automobile en libre-service, pour éviter aux salariés qui ont besoin de faire une course en voiture de prendre leur véhicule personnel.

## Chauffage et climatisation

121. Un simple réglage peut accroître l'efficacité énergétique de votre chaudière de 5% et vous pouvez économiser jusqu'à 10% en isolant et renforçant vos conduits d'aération.

122. Préférez les ventilateurs de plafond aux climatiseurs - ils consomment 98% d'énergie en moins.

123. Chauffez-vous au gaz naturel qui peut présenter une efficacité énergétique jusqu'à 55% supérieure à celle de l'électricité.

124. Installez les sources d'énergie renouvelable, telles que des panneaux solaires ou des éoliennes.

125. Utilisez un thermostat programmable 365 jours par an pour régler le chauffage et la climatisation.

126. Installez une pompe à chaleur géothermique si le climat s'y prête.

127. Installez des doubles vitrages si nécessaire.

128. Complétez vos systèmes de climatisation par des refroidisseurs d'air sur des condensateurs.

129. Installez des économiseurs sur vos climatiseurs pour augmenter la circulation de l'air.

130. Remplacez vos climatiseurs par un matériel plus efficace sur le plan énergétique au vu des normes de construction.

131. Utilisez des capteurs de présence de CO<sub>2</sub> pour régler la climatisation et le chauffage. Vous trouverez en ligne des modèles relativement bon marché.



132. Prévoyez de l'ombre pour votre condensateur HVAC (Heating, Ventilation and Air Conditioning), notamment s'il est sur le toit du bâtiment.

133. Prévoyez de l'ombre pour les fenêtres et les murs exposés au soleil: posez des stores, plantez des arbres ou des arbustes.

134. Posez du film pour vitrage sur vos fenêtres exposées au sud, à l'ouest ou à l'est afin de vous protéger de la chaleur.

135. Réglez le thermostat à 25°C pour le refroidissement et à 20 °C pour le chauffage et utilisez le réglage nuit de votre thermostat. Si vous ne vous occupez pas des questions de température, parlez-en à la personne qui paie les factures. Faites circuler une lettre à tous ceux qui utilisent le système pour montrer les économies considérables qui peuvent être réalisées.

136. Condamnez les pièces non utilisées. Condamnez et isolez les fenêtres inutiles et autres ouvertures.

137. Utilisez des petits ventilateurs ou un radiateur aux heures creuses au lieu de laisser la climatisation ou le chauffage dans l'ensemble du bureau.

138. Entretenez régulièrement vos systèmes de chauffage et de climatisation, au moins deux fois par an. Changez les filtres tous les deux mois pour optimiser la performance énergétique et prolonger la durée de vie de vos équipements. Chaque année, nettoyez tous vos systèmes; vérifiez l'étanchéité des canalisations, l'absence de fuites du réfrigérant, ainsi que l'absence d'obstruction des prises d'air et des conduits de ventilation. Dépoussiérez le serpentin du condenseur et dégivrez le serpentin de l'évaporateur. Inspectez et réparez les économiseurs sur vos climatiseurs.

139. Calfeutrez les portes et fenêtres pour éviter que l'air passe.

140. Isolez l'ensemble des conduits d'eau chaude.

- 141. Utilisez des chauffe-eau électriques d'appoint instantanés.
- 142. Utilisez un chauffe-eau solaire ou pour le chauffage ou le préchauffage de votre eau.
- 143. Si vous repeignez les murs extérieurs de vos bâtiments, choisissez des couleurs claires qui réfléchissent la lumière.
- 144. Créez un jardin en terrasse sur le toit.

#### L'éclairage

- 145. Installez des éclairages dotés d'un mode veille et d'une minuterie automatique. Et entretenez-les régulièrement.
- 146. Remplacez vos tubes fluorescents T12 par des tubes D.E.L. T8 ou T5 moins énergivores.
- 147. Remplacez vos ampoules à incandescence par des ampoules fluorescentes plus économes en énergie ou, encore mieux des ampoules D.E.L.
- 148. Installez des réflecteurs et/ou des diffuseurs pour accroître l'efficacité lumineuse.
- 149. Pour commander l'éclairage, utilisez des détecteurs de présence à double technologie, des minuteries, des cellules photoélectriques ou des dispositifs de pointage, notamment dans les espaces peu fréquentés.
- 150. Réglez et entretenez correctement vos dispositifs de commande d'éclairage – systèmes de pointage, cellules photoélectriques et détecteurs de présence. Modifiez vos réglages selon la pour la saison.

151. Éclairez seulement votre aire de travail (éclairage localisé) et non l'ensemble de la pièce.

152. Demandez aux gardiens ou aux agents de sécurité d'éteindre les lumières la nuit. (Elles n'empêchent pas la délinquance.)

153. Utilisez des variateurs de lumière et des commandes d'éclairage en fonction de la lumière du jour, par exemple des horloges astronomiques pour moduler l'intensité lumineuse et profiter de la lumière du jour. Utilisez des minuteries pour l'éclairage extérieur.

154. Nettoyez régulièrement vos dispositifs d'éclairage pour optimiser leur efficacité (la saleté peut réduire de moitié l'efficacité d'un dispositif).

#### Réduction de la consommation d'eau

155. Contactez votre entreprise de distribution d'eau locale pour mettre en place un «budget eau » adapté à vos besoins.

156. Surveillez vos factures d'eau. Si elles augmentent, un entretien de vos installations peut s'avérer nécessaire.

157. Affichez les règles en matière de nettoyage, y compris des conseils pour économiser l'eau.

#### À l'intérieur

158. Installez des toilettes, des urinoirs, des robinets et des pommes de douche dotés d'un limiteur de débit.

159. Inspectez régulièrement vos installations pour vérifier l'absence de fuites. Si vous constatez une fuite, réparez-la. Vous pouvez utiliser des détecteurs de fuite (des pastilles spéciales disponibles auprès de la compagnie des eaux locale) pour détecter une fuite éventuelle dans le réservoir d'eau des WC (toilette). Un robinet qui fuit peut entraîner un gaspillage d'une quarantaine de litres d'eau par jour, voire plus. Avec des WC qui fuient ce sont 4000 litres d'eau par jour qui peuvent être gaspillés.

160. Installez des brise-jets pour réduire le débit d'eau (votre entreprise de distribution d'eau locale peut peut-être vous en fournir gratuitement, renseignez-vous): pour les toilettes, limitez le débit dans une fourchette comprise entre 2 et 9,5 litres par minute; pour l'évier de la cuisine à un maximum de 7,5 par minute et pour la douche à 4 litres par minute.

161. Dans vos toilettes, installez un dispositif permettant de réduire la quantité d'eau évacuée à chaque chasse.

162. Installez des urinoirs sans eau.

163. Installez des robinets à fermeture automatique (2 litres par minute et 1 litre par cycle).

164. Utilisez des techniques de nettoyage des sols à sec ou humides ou lieu de les laver à grande eau.

165. Optez pour un nettoyage des vitres selon les besoins.

166. Réduisez la pression de l'eau à 3,45 bars maximum en installant des réducteurs de pression.

167. Remplacez votre système de refroidissement par air ou une pompe à chaleur géothermique.



### À l'extérieur

168. Utilisez des systèmes d'arrosage à faible volume et à récupération d'eau.
169. Collectez les eaux de pluie.
170. Arrosez avec des eaux grises (provenant d'activités domestiques telles que les lessives et les bains) exemptes de déchets animaux ou humains.
171. Installez un programmeur horaire d'arrosage automatique qui adapte automatiquement l'arrosage aux conditions météorologiques, aux espèces végétales et à d'autres conditions locales.
172. Installez des arroseurs qui s'adaptent à la pluviométrie pour permettre une distribution uniforme de l'eau sur une surface donnée. Évitez le déversement d'un trop plein d'eau sur le pavage.
173. Modifiez votre système d'arrosage existant pour inclure un arrosage goutte à goutte.
174. Installez des compteurs d'eau sur tous vos systèmes d'arrosage étendus.
175. Réglez les horaires d'arrosage tous les mois au cours de la saison d'arrosage, ou en fonction de vos besoins.
176. Testez vos arroseurs quatre fois par an pour vous assurer de leur bon fonctionnement. Réparez les têtes d'arrosage/buses, les tuyaux et les robinets cassés ou défectueux.
177. Regroupez les plantes aux besoins d'eau similaires sur le même réseau d'arrosage.

178. Installez des dispositifs de fermeture automatique qui arrêtent le système d'arrosage en cas de pluie.

179. Réduisez la pression de l'eau de votre système d'arrosage à 3,45 bars maximum en installant des réducteurs de pression.

180. Arrosez avant le lever du soleil pour limiter les pertes d'eau par évaporation.

181. Si vous plantez un nouveau gazon, limitez sa surface et choisissez des espèces résistantes à la sécheresse dans les régions à faible pluviosité. Arrosez votre gazon, vos massifs, vos bordures ou vos arbustes par cycles répétés pour encourager l'infiltration d'eau dans le sol et un enracinement profond.

182. N'utilisez que des techniques de nettoyage à sec de vos surfaces dures extérieures et affichez les règles en vigueur à l'intention du personnel.

183. Si vous devez refaire le revêtement de sol de votre parking extérieur, posez du béton drainant ou créez des bermes pour canaliser l'eau vers les plantations.

#### Réduction des déchets

184. Fixez-vous un objectif zéro déchet dans les décharges ou les incinérateurs.

185. Centralisez vos achats pour éliminer le gaspillage et veillez à ce que les règles de protection de l'environnement soient suivies.

186. Signalez dans les principales langues ce qui peut être jeté aux ordures et ce qui est interdit d'y jeter.

187. Inspectez régulièrement les conteneurs à ordures pour vérifier leur contenu.

188. Recyclez tout ce qui est carton, papier, plastique, verre et le métal.

### Réduction des substances toxiques

189. Rendez obligatoire l'usage de produits de nettoyage et d'entretien à faible toxicité.

190. Réduisez l'usage de produits chimiques (produits chimiques industriels, nettoyeurs, pesticides, peintures, etc.)

191. Vérifiez les fiches signalétiques de sécurité des produits et les étiquettes pour l'ensemble des produits chimiques, des produits de nettoyage, des produits d'entretien des bâtiments, des pesticides et des fertilisants que vous utilisez. Cherchez des produits de remplacement moins toxiques. Évitez les produits contenant des substances toxiques ou cancérigènes.

192. Débarrassez-vous des déchets dangereux dans un centre de déchets dangereux. Recyclez les déchets universels (tubes et ampoules fluorescents, matériel électronique, piles et batteries), selon la réglementation en vigueur.

193. Stockez tous vos produits potentiellement dangereux en sécurité, contrôlez l'accès à ces produits et faites tourner les stocks pour utiliser en premier les produits les plus anciens.

194. Utilisez des revêtements de sol imperméables dans les sous-sols.

195. Concevez des bermes, des confinements secondaires ou des aménagements spéciaux pour empêcher les eaux de ruissellement ou les eaux de pluie de se déverser dans les aires de stockage des liquides dangereux où elles risquent d'être contaminées.

196. Stockez tous les polluants potentiels à l'écart des aires de stockage des produits alimentaires, des bouches d'égout et des bassins de rétention.

197. Vérifiez régulièrement l'absence de fuites ou d'émissions de substances chimiques, de peintures et de nettoyants. Si vous constatez qu'un produit a fui, s'est renversé ou s'est évaporé dans l'atmosphère, prenez les mesures nécessaires.

198. Transférez vos produits chimiques à travers des conduits ou des tuyaux étanches pour éviter qu'ils se répandent.

199. Gardez vos conteneurs à ordures bien fermés, à l'abri des eaux de pluie, et évitez qu'ils débordent.

200. Ne lavez pas de voitures, d'équipements ou de matériel à l'extérieur, là où les eaux de ruissellement se déversent dans les bassins de rétention.

201. Affichez des panneaux à des endroits critiques pour expliquer comment empêcher les polluants d'atteindre les bassins de rétention.

202. Utilisez un paillage ou des plantes couvre-sol dans les zones paysagères pour empêcher l'érosion des sols.

203. Vérifiez et entretenez régulièrement vos bassins de rétention. Ils ne doivent pas contenir de terre, de saletés, ni de débris.

204. Procédez à un nettoyage annuel de tous vos bassins de rétention, avant les premières pluies et ultérieurement si nécessaire.

205. Utilisez des robinets d'arrêt pour vos bassins de rétention ou gardez à portée de main des bouchons de vidange sur les aires de chargement ou de ravitaillement pour pouvoir agir rapidement en cas de déversement de produits toxiques.

206. Gardez à portée de main une trousse d'intervention pour colmater la fuite ou recueillir les produits toxiques.



207. Gardez à portée de main des matériaux absorbants pour épancher le liquide qui s'est déversé.

208. Éliminez l'usage systématique de désinfectants s'ils ne sont pas indispensables pour satisfaire aux mesures de protection de l'environnement.

209. N'utilisez pas de produits contenant des agents antibactériens tel le Triclosan - une substance toxique présente dans de nombreux produits d'hygiène et de nettoyage.

210. Limitez l'usage de désinfectants industriels ou remplacez-les par des produits plus respectueux de l'environnement.

211. Limitez l'usage de pesticides ou éliminez-les totalement en menant une lutte intégrée contre les ravageurs qui comprend, entre autres, l'adoption de bonnes pratiques en matière d'hygiène et d'entretien des cultures, des actions ciblées, des mesures physiques pour éloigner les parasites et le recours moins systématique aux pesticides ou l'emploi de pesticides non toxiques.

212. Veillez à la propreté des cuisines, des espaces de stockage et d'autres endroits stratégiques pour éviter d'attirer des nuisibles.

213. Lorsque vous êtes obligé de lutter contre la prolifération des nuisibles, utilisez des barrières physiques (calfeutrage des trous), des pièges ou des pesticides moins toxiques (savons, huiles, appâts ou «auxiliaires biologiques » que sont des bactéries, des insectes, les nématodes, etc.) Et n'utilisez ses produits que si nécessaire et non de façon systématique.

214. Si vous faites appel à un professionnel de la lutte contre les nuisibles, choisissez-en un qui soit éco certifié ou, s'il ne l'est pas, spécifiez dans le contrat l'utilisation de méthodes de lutte intégrée contre les nuisibles ou de méthodes de prévention/d'élimination non chimiques.

215. N'autorisez pas les épandages au-delà d'un périmètre donné (pulvérisation).
216. Achetez des aliments et des boissons biologiques ou des produits locaux pour la cantine ou la cafétéria de votre entreprise.
217. Utilisez des peintures à faible - ou sans – composés organiques volatils (COV), c'est-à-dire sans solvants.
218. Utilisez des pistolets pulvérisateurs à haute performance et de la peinture riche en pigments (et pauvre en COV).
219. Utilisez des matériaux de construction, des tapis, des moquettes ou du mobilier naturels ou à faible émission de polluants.
220. Remplacez vos lampes fluorescentes classiques par des lampes D.E.L. sans mercure.
221. Procurez-vous un chargeur de batterie pour votre bureau. Utilisez des piles rechargeables (et non jetables) pour vos lampes de poche, vos radios, vos télécommandes, etc.
222. Utilisez de l'huile recyclée pour vos véhicules/équipements.
223. Utilisez des produits en papier non blanchi et/ou sans chlore (papier pour photocopieuses et imprimantes, serviettes de table ou de toilette en papier, filtres à café, etc.)
224. Imprimez vos brochures publicitaires avec des encres végétales ou à faible teneur en COV.
225. Si des matières dangereuses sont indispensables à la fabrication de vos produits, concevez-les de manière à qu'elles puissent être extraites et recyclés en nouveaux produits.

226. Développez un système de récupération des produits en fin de vie (par exemple, pour les cartouches d'encre des imprimantes).

227. Jetez les cartouches d'encre et lasser usagés, ainsi que les liquides des voitures de votre flotte dans les conteneurs prévus à cet effet.

228. Donnez gratuitement votre matériel électronique obsolète, mais en état de fonctionnement pour permettre sa réutilisation.

#### Conseils liés à la construction

229. Faites certifier LEED tous vos projets de construction.

230. Recyclez tout ce que vous pouvez après démolition, dont le bois, les panneaux muraux et les revêtements de sol (moquette, tapis).

231. Réclamez des matériaux recyclés pour différents éléments dont les revêtements de sol, le bois de charpente, le mobilier de rangement, les installations, les cloisons (dont les cloisons sèches), les dalles de plafond, les carreaux de céramique, la toiture et le béton.

232. Réorganisez les espaces de travail pour tirer profit des endroits éclairés à la lumière naturelle et privilégiez l'apport de la lumière naturelle si vous aménagez de nouveaux espaces.

#### Conseils liés au bureau

233. Réclamez des matériaux recyclés à chaque fois qu'ils répondent aux normes de performance – carton, papier à lettre, cartes de visite, serviettes en papier, mouchoirs en papier, papier toilette, housses de siège), sacs-poubelle, cartouches laser.

234. Utilisez des photocopieurs et des télécopieurs homologués Energy Star: ils consomment respectivement 60% et 50% d'électricité en moins par an. Les écrans portant l'écolabel Energy Star ont des fonctions de gestion de l'alimentation électrique et consomment jusqu'à 90 % d'énergie en moins.

235. Utilisez des logiciels de gestion d'alimentation pour éteindre automatiquement vos ordinateurs et vos imprimantes.

236. Utilisez le mode veille sur vos équipements (appuyer sur un bouton pour activer le mode économie d'énergie sur vos photocopieurs, par exemple).

237. Dissuadez votre personnel d'imprimer ses courriels.

238. Veillez à ce que le papier utilisé pour imprimer ou photocopier soit recyclé à hauteur d'au moins 30 %.

239. Intégrez le mode d'impression recto verso par défaut.

240. Utilisez des télécopieurs/modems qui permettent de faxer des documents sans les imprimer.

241. Éliminez les pages de garde des télécopies.

242. Supprimez les formulaires inutiles; modifiez les formulaires pour consommer moins de papier; adoptez des formulaires électroniques.

243. Limitez les courriers indésirables et éliminez les doubles des mailings que vous souhaitez recevoir.

244. Abonnez-vous à des journaux en ligne.

245. Préférez des manuels en ligne aux manuels papier.



- 246. Utilisez un tableau d'affichage ou des fiches de circulation pour réduire le nombre de photocopies.
- 247. Supprimez les doublons dans vos propres listes de diffusion.
- 248. Utilisez des encres de soja à faible teneur en COV.
- 249. Privilégiez la location à l'achat d'ordinateurs et d'imprimantes.
- 250. Imprimez sur du papier déjà imprimé d'un côté pour vos brouillons (désignez un tiroir réservé au papier brouillon).
- 251. Dans votre placard de fournitures de bureau, réservez un espace à toutes les fournitures réutilisables - enveloppes, classeurs, etc.
- 252. Faites recharger vos cartouches laser.
- 253. Analysez la consommation de papier par département; travaillez avec de gros clients sur des alternatives au papier.

#### Conseils liés à la cantine ou à la cafétéria

- 254. Supprimez l'utilisation d'emballages non recyclables; remplacez les produits, la vaisselle et les ustensiles jetables par leurs équivalents réutilisables (tasses, serviettes, filtres à café, etc.) Évitez les emballages individuels.
- 255. Utilisez des réfrigérateurs Energy Star.
- 256. Supprimez les petites bouteilles d'eau individuelles jetables.
- 257. Compostez les déchets alimentaires.

### Conseils liés à l'aménagement paysager

258. N'utilisez pas de souffleurs à feuilles; ils disséminent les feuilles et toutes sortes de particules solides; ceux qui fonctionnent au gaz engendrent aussi une pollution atmosphérique et sonore.

259. Laissez les résidus de tonte sur place pour permettre un herbicyclage – un recyclage d'herbe.

260. Dans les régions sèches, préférez le xéropaysagisme au gazon.

### Conseils liés aux magasins de détail

261. Fournissez ou vendez à prix coûtant des sacs en tissu plutôt que des sacs en papier; réduisez ou supprimez les emballages.

Source: Chouinard et Stanley (2013, pp. 113 à 137).

## ANNEXE D

### PRATIQUES VERTUEUSES D'UN BUSINESS ÉCOLOGIQUE

Patagonia est souvent sollicitée par d'autres entreprises qui aimeraient savoir comment agir pour rendre leurs pratiques plus respectueuses de l'environnement. La fréquence de ces demandes nous a poussés à créer un document de référence. Ci-dessous, voici une liste de recommandations et stratégies pouvant être utilisées comme base de réflexion.

#### 1. Les déchets

- Recyclez autant que possible
- Évaluez, répertoriez et limitez vos déchets
- Éliminez vos déchets convenablement

#### 2. Les matières premières

- Évaluez, répertoriez et réduisez l'utilisation de matières premières
- Utilisez des matières recyclées, biologiques, locales ou durables quand c'est possible
- Réduisez la quantité de matières utilisée dans l'entreprise (comme, par exemple, la quantité de papier dans les bureaux)

#### 3. Analyses et suivi des résultats

- Évaluez et répertoriez l'impact environnemental intérieur et extérieur des activités de votre entreprise (comme, par exemple, la consommation d'énergie et d'eau, les émissions de CO<sub>2</sub>, l'utilisation des matières premières, etc.)

- Fixez des objectifs pour réduire votre impact sur l'environnement

- Conduisez une étude d'Analyse de Cycle de Vie (ACV) de chacun de vos produits

#### 4. Les bâtiments de l'entreprise.

- Utilisez ou si besoin faites construire des bâtiments durables

- Assurez-vous de l'efficacité énergétique dans les bâtiments utilisés par l'entreprise

#### 5. Les fournisseurs.

- Choisissez des fournisseurs qui limitent leur impact environnemental

- Choisissez des fournisseurs qui appliquent des réglementations sociales décentes

#### 6. Soutenir des associations à but non lucratif et personnes engagées dans la lutte pour l'environnement.

#### 7. Sensibiliser les acteurs ci-dessous sur les problèmes environnementaux et les inciter à réduire également leur propre impact sur l'environnement.

- Employés

- Clients

- Élèves des écoles locales

- Fournisseurs

- D'autres entreprises



8. Être transparent envers vos clients et les autres entreprises sur vos impacts sur l'environnement, vos objectifs et vos résultats.

### **Stratégies pour un business écologique**

<http://www.greenbiz.com/>

Greenbiz.com est un site d'informations et de méthodologies qui donne de nombreux conseils sur la manière d'allier responsabilité environnementale et réussite de l'entreprise. Plus de 8000 chroniques sont proposées, dont des actualités et articles de fond, rapports, registres de contrôle, études de cas ainsi que des liens avec des organisations, programmes d'assistance technique, agences gouvernementales et organismes de labellisation.

### **Code de conduite pour un business écologique – Devenir une entreprise écologique**

---

<http://www.greenbiz.ca.gov/BGStandards.html>

Ces sites, plus particulièrement focalisés sur la Californie, donnent de précieuses indications sur la manière de devenir une entreprise plus respectueuse de l'environnement.

Source: Patagonia (2009).

## RÉFÉRENCES

- Adams, C.A. et Frost, G.R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, Actes du colloque, 2008, : Elsevier.
- Andersen, P.H. et Kragh, H. (2010). Sense and sensibility: Two approaches for using existing theory in theory-building qualitative research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 49-55. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.02.008>
- Assaf, A.G., Josiassen, A. et Cvelbar, L.K. (2012). Does triple bottom line reporting improve hotel performance? *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 596-600.
- Aurélien, A. et Jean-Pascal, G. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion*, 31(2), 83-91. Récupéré de ABI/INFORM Global
- Avenier, M.-j. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes: post-modernisme ou pragmatisme? *Management & avenir*(3), 372-391.
- Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- B\_Lab. (2012a). Patagonia Inc. Récupéré le 22 janvier 2014 de <http://www.bcorporation.net/community/patagonia-inc>
- B\_Lab. (2012b). They're a B Corp. 2012. Récupéré le 22 janvier 2014 de <http://www.bcorporation.net/news-and-media/annual-report-2012/theyre-a-b-corp-2012>
- B\_Lab. (2014a). The B Corp Declaration Récupéré le 12 mai 2014 de <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-b-corp-declaration>
- B\_Lab. (2014b). B Corporation. Récupéré de <http://www.bcorporation.net/>
- B\_Lab. (2014c). Legislation. Récupéré le 12 mai 2014 de <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/legislation>

- B\_Lab. (2014d). What are B Corps? Récupéré le 11 mai 2014 de <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>
- B\_Lab. (2015). Find a B Corp. Récupéré le 16 avril 2015 de [http://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp?search=&field\\_industry=&field\\_city=&field\\_state=&field\\_country=Canada](http://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp?search=&field_industry=&field_city=&field_state=&field_country=Canada)
- Becker, H. (2014). Social impact assessment: method and experience in Europe, North America and the developing world. : Routledge.
- Benefit\_Corp, i.c. (2014a). Business FAQ's Récupéré le 13 mai 2014 de <http://benefitcorp.net/business/business-faqs>
- Benefit\_Corp, i.c. (2014b). How to Become a Benefit Corporation. Récupéré le 14 mai 2014 de <http://benefitcorp.net/business/become-a-benefit-corporation/how-do-i-become-a-benefit-corporation>
- Berland, N. et Renaud, A. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Récupéré
- Bettencourt Gomes de Carvalho Simas, M.J., Bertinetti Lengler, J.F. et dos Santos António, N.J. (2013). Integration of sustainable development in the strategy implementation process: proposal of a model. [Conceptual paper]. Corporate Governance, 13(5), 15.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. Recherches qualitatives, 26(2), 1-18.
- BNQ. (2011a). Approche BNQ 21000. En Bref. BNQ 21000. Récupéré le 18 juin 2014 de <http://www.bnq21000.qc.ca/projet-bnq-21000/le-projet-bnq-21000/objectifs-strategiques/>
- BNQ. (2011b). Guide normatif. Description. Récupéré le 18 avril 2015 de <http://www.bnq21000.qc.ca/guide-bnq-21000/description/>
- BNQ. (2011c). La Méthode BNQ 21000. Récupéré de <http://www.bnq21000.qc.ca/methode/methode-bnq-21000/accueil/>



- Bodet, C. et Lamarche, T. (2007). La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*(1)
- Boiral, O. (2010). Peut-on mesurer les performances de développement durable? : CIRANO.
- Brodhag, C.,Gondran, N. et Delchet, K. (2004). Du concept à la mise en œuvre du développement durable: théorie et pratique autour de guide SD 21000. *VertigO-La revue électronique en sciences de l'environnement*, 5(2)
- Brown, D.,Dillard, J. et Marshall, R.S. (2006). Triple bottom line: a business metaphor for a social construct. : Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa.
- Brundtland, G.H. (1987). Notre avenir à tous. Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU
- Brunel, S. (2012). Le développement durable. . Paris.
- Canadian Bar Association, C. (2014). Canada Business Corporations Act. Récupéré de <http://www.cba.org/cba/submissions/pdf/14-30-eng.pdf>
- Capron; M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise. Paris : La Découverte
- Carter, C.R. et Rogers, D.S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387.
- Carus, F. (2012). Patagonia: a values-led business from the start. *Guardian Professional*
- Cazal, D. (2008). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses sociopolitiques et scientifiques du contractualisme.
- Cho, C.H. et Roberts, R.W. (2010). Environmental reporting on the internet by America's Toxic 100: Legitimacy and self-presentation. *International Journal of Accounting Information Systems*, 11(1), 1-16.
- Chouinard, Y. (2005). Let My People Go Surfing. Récupéré de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=10793>



- Chouinard, Y. (2013). L'économie responsable. Responsabilité environnementale & sociale Récupéré le 11 février 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=88409>
- Chouinard, Y. et Stanley, V. (2013). Un business responsable. Les leçons tirées des 40 ans d'expérience de Patagonia.
- Cohen, N. et Loughman, E. (2014). Patagonia's Plastic Packaging – A study on the challenges of garment delivery. Récupéré le 30 juillet 2014 de <http://www.thecleanestline.com/2014/07/patagonias-plastic-packaging-a-study-on-the-challenges-of-garment-delivery.html>
- Commenne, V. (2006). Responsabilité sociale et environnementale: l'engagement des acteurs économiques : mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable. : Éditions Charles Léopold Mayer.
- Commission-Européenne. (2011). Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. (Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Économique et Social Européen et au Comité des Régions)(COM(2011) 681 final). Bruxelles Récupéré de <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FR:PDF>
- Confino, J. (2013). Patagonia veut jeter les bases d'un capitalisme responsable The Guardian
- Costa, N. (2008). Gestion du développement durable en entreprise. : ellipses.
- Dakkak, B., Chater, Y. et Talbi, A. (2012). Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré. Proceedings of MOSIM'12
- Daly, H.E. (1990). Toward some operational principles of sustainable development. Ecological economics, 2(1), 1-6.
- Deegan, C. (2002). Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 15(3), 282-311.
- Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. Pratiques psychologiques, 10(1), 79-86. <http://dx.doi.org/10.1016/j.prps.2004.01.004>

- Dubigeon, O. (2005). Mettre en pratique le développement durable: quels processus pour l'entreprise responsable? : Pearson Education France.
- Durif, F., Brosseau, A. et Turcotte, C. (2009). L'opérationnalisation des principes du développement durable. *Revue française de gestion*(10), 57-75.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business.* (1999 éd.). Oxford, United Kingdom : Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The triple bottom line: Does it all add up*, 1-16.
- Epstein, M.J. et Buhovac, A.R. (2014). *Making sustainability work. Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts.* (2 éd.) : Greenleaf Publishing Limited. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Fetcher, A. (2013). Patagonia announces move to 100% Traceable Down. Récupéré de <http://www.patagoniaworks.com/press/2014/6/24/patagonia-announces-move-to-100-traceable-down>
- Field, C.B., Barros, V.R., Mach, K. et Mastrandrea, M. (2014). *Climate change 2014: impacts, adaptation, and vulnerability. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*
- FLA. (2013). *Patagonia: Assessment for reaccreditation.* Récupéré le 10 avril 2014 de [http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/patagonia\\_reaccreditation\\_report\\_february\\_2013.pdf](http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/patagonia_reaccreditation_report_february_2013.pdf)
- Foran, B., Lenzen, M., Dey, C. et Bilek, M. (2005). Integrating sustainable chain management with triple bottom line accounting. *Ecological economics*, 52(2), 143-157.
- Fortin, M.-F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthodes quantitatives et qualitatives.* (2e édition éd.). Montreal : Cheneliere Education.
- Fowler, S.J. et Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. *Business Strategy and the Environment*, 16(1), 26-38. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.462>

- Fredline, L., Raybould, M., Jago, L. et Deery, M. (2005). Triple bottom line event evaluation: A proposed framework for holistic event evaluation. Event Management Research Conference, Sydney, NSW, Actes du colloque, 2005.
- Gagnon, Y.-C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation. Quebec, QC, CAN : Les Presses de l'Université du Québec.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse. Pearson Education France.
- Gendron, C. (2012, mai 2012). De la crise financière à l'économie verte : un chemin qui risque d'être long. Dans Humana, B. O. (dir.). (4) (Vol. 10). Récupéré de [http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/boh104\\_02.aspx](http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/boh104_02.aspx)
- Gendron, C. et Girard, B. (2013). Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'école de Montréal
- Gendron, C. et Revérêt, J.-P. (2000). Le développement durable. Économies et sociétés, 37, 111-124.
- GFN. (2013). Jour du dépassement Récupéré le 5 janvier 2014 de [http://www.footprintnetwork.org/fr/index.php/gfn/page/earth\\_overshoot\\_day/](http://www.footprintnetwork.org/fr/index.php/gfn/page/earth_overshoot_day/)
- Gimenez, C., Sierra, V. et Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. International Journal of Production Economics, 140(1), 149-159. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.035>
- Gond, J.-P., Mercier, S. et ., L.i.d.r.s.l.r.h.e.l.e. (2005). Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. : LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Gopalakrishnan, C. (2000). Classic Papers in Natural Resource Economics. : Macmillan.
- Gore-Tex. (2014). L'ePTFE. Récupéré le 3 août 2014 de <http://www.gore-tex.fr/remote/Satellite/contenu/responsabilite/eptfe>
- Govindan, K., Khodaverdi, R. et Jafarian, A. (2013). A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. Journal of Cleaner Production, 47, 345-354.

- GRI, G.R.I. (2013). Principes de reporting et éléments d'information G4. Récupéré de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf>
- Hansen, E.G. et Grosse-Dunker, F. (2012). Sustainability-Oriented Innovation Encyclopedia of Corporate Social Responsibility: Heidelberg, Germany; New York: Springer, Forthcoming. : S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. Das Gupta SSRN Récupéré de <http://ssrn.com/abstract=2191679>
- Harribey, J.-M. (2002). Le développement durable est-il soutenable? séminaire de l'OFCE
- Henriques, A. et Richardson, J. (2004). The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR. : Earthscan LLC.
- Honeyman, R. (2014). The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good. (First éd.). San Francisco : Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Houda El Yacoubi El, I., Driss, B. et Abdelghani, C. (2014). Integrated management system: towards a new approach and a new model. Int. J. of Services and Operations Management, 19(3) <http://dx.doi.org/10.1504/IJSOM.2014.065368>
- Houdet, J. (2010). Entreprises, biodiversité et services écosystémiques. Quelles interactions et stratégies? Quelles comptabilités? AgroParisTech.
- InsideView. (2014). Patagonia, Inc. Récupéré le 13 août 2014 de <http://www.insideview.com/directory/patagonia-inc>
- ISO. ISO 26000 – Responsabilité sociétale. Récupéré le 7 juin 2014 de [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm?="](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm?=)
- Jennifer Ho, L.C. et Taylor, M.E. (2007). An Empirical Analysis of Triple Bottom-Line Reporting and its Determinants: Evidence from the United States and Japan. Journal of International Financial Management & Accounting, 18(2), 123-150.
- Jensen, M.C. et Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, 3(4), 305-360.
- Jounot, A. (2010). RSE et développement durable. (Vol. 1) : AFNOR.



- Kestemont, B. et Zaccai, E. (2010). Les indicateurs de développement durable. Fondements et applications./Indicators of sustainable development. Fundamentals and applications.
- KPMG. (2008). KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2008. 118.
- Lee, N. (2006). Bridging the gap between theory and practice in integrated assessment. *Environmental impact assessment review*, 26(1), 57-78.
- Leplat, J. (2002). De l'étude de cas à l'analyse de l'activité. *Pistes*, 4(2), 1-31.
- Lin, L. et Wang, L. (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088.
- Little, J. (2014). Trying to Be Responsible – Patagonia Environmental & Social Initiatives 2014 The Cleanest Line : Patagonia.
- MacDonald, C. et Norman, W. (2007). Rescuing the baby from the Triple-Bottom-Line bathwater: A reply to Pava. *Business Ethics Quarterly*, 17(1)
- Marsden, C. (2000). The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability? *Business and Society Review*, 105(1), 8-25. <http://dx.doi.org/10.1111/0045-3609.00062>
- McKibben, S. (2013). Enfreins les règles et débrouille-toi. Récupéré le 24 juillet 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=88731>
- Milne, M., Ball, A. et Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. [Article]. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8> Récupéré de bth
- Moen, R. et Norman, C. (2006). Evolution of the PDCA cycle. [kaizensite.com](http://kaizensite.com).
- Naro, G. et Noguera, F. (2008). L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise: enjeux et perspectives des «Sustainability Balanced Scorecards». *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), 24-38.
- Norman, W. et MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of" triple bottom line". *Business Ethics Quarterly*, 243-262.

O'Connor, M. (2006). The "Four Spheres" framework for sustainability. *Ecological Complexity*, 3(4), 285-292.

Oppenheimer, M., Campos, M., Warren, R., Birkmann, J., Luber, G., O'Neill, B. and K. Takahashi. (2014). Emergent risks and key vulnerabilities. In: *Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects*.

Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Field, C.B., V.R. Barros, D.J. Dokken, K.J. Mach, M.D. Mastrandrea, T.E. Bilir, M. Chatterjee, K.L. Ebi, Y.O. Estrada, R.C. Genova, B. Girma, E.S. Kissel, A.N. Levy, S. MacCracken, P.R. Mastrandrea, and L.L. White. *Dans Press, C. U. (dir.)*. Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA. Récupéré de [http://ipcc-wg2.gov/AR5/images/uploads/WGIIAR5-Chap19\\_FINAL.pdf](http://ipcc-wg2.gov/AR5/images/uploads/WGIIAR5-Chap19_FINAL.pdf)

Passet, R. (1985). L'économie: des choses mortes au vivant. *Encyclopaedia Universalis*, 831-841.

Patagonia. (2007a). Methode de calcul des impacts environnementaux. Empreinte écologique. Récupéré le 4 juin 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/fr\\_FR/method\\_for\\_cost\\_fr.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/fr_FR/method_for_cost_fr.pdf)

Patagonia. (2007b). Responsabilité sociale de l'entreprise. Empreinte écologique. Récupéré le 26 juin 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/fr\\_FR/social\\_response2\\_fr.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/fr_FR/social_response2_fr.pdf)

Patagonia. (2009). Pratiques vertueuses d'un Business écologique. The footprint chronicles. Récupéré le 2 août 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/fr\\_FR/Green%20Bus\\_FR\\_2009.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/fr_FR/Green%20Bus_FR_2009.pdf)

Patagonia. (2012a). Accréditation des fournisseurs Patagonia. Récupéré le 21 juillet 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/fr\\_FR/factory\\_designation\\_scores\\_FR.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/fr_FR/factory_designation_scores_FR.pdf)

Patagonia. (2012b). Chanvre. Récupéré le 2 juillet 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/fr\\_FR/hemp\\_FR.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/fr_FR/hemp_FR.pdf)

Patagonia. (2012c). Liste complète des sites de production. Récupéré le 16 avril 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/fr\\_FR/factory\\_list\\_FR.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/fr_FR/factory_list_FR.pdf)

- Patagonia. (2012d). PROGRAMME DE GESTION ENVIRONNEMENTAL, SANTÉ ET SÉCURITÉ DES FOURNISSEURS PATAGONIA. Principales étapes pour sa mise en œuvre. Récupéré le 21 juillet 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/fr\\_FR/ehs\\_program\\_milestones\\_FR.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/fr_FR/ehs_program_milestones_FR.pdf)
- Patagonia. (2014a). Bibliothèque. Récupéré le 19 janvier 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=70917>
- Patagonia. (2014b). bluesign System. Récupéré le 11 mai 2014 de <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=68401>
- Patagonia. (2014c). Chronique de notre Empreinte : Notre chaîne d'approvisionnement. Récupéré le 17 janvier 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/footprint/>
- Patagonia. (2014d). Environmental and social initiatives 2014 : Issuu.com. [http://issuu.com/thecleanestline/docs/env14-printed\\_high-res/35?e=1043061/8870116](http://issuu.com/thecleanestline/docs/env14-printed_high-res/35?e=1043061/8870116)
- Patagonia. (2014e). Fair Factories Clearinghouse (FFC). Récupéré le 11 mai 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=70906>
- Patagonia. (2014f). Histoire de l'Entreprise. Récupéré le 11 janvier 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=3351>
- Patagonia. (2014g). L'Association Fair Labor. Récupéré le 11 mai 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=70909>
- Patagonia. (2014h). Liste des usines Patagonia. Récupéré le 20 juillet 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/en\\_US/Factory\\_List8292013.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/en_US/Factory_List8292013.pdf)
- Patagonia. (2014i). Loi californienne de transparence des chaînes d'approvisionnement 2010 (SB 657). Récupéré le 22 juillet 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frGR/patagonia.go?assetid=70908>
- Patagonia. (2014j). Matières et technologies. Récupéré de <http://www.patagonia.com/eu/frBE/patagonia.go?assetid=9052>
- Patagonia. (2014k). Nos Ambassadeurs. Récupéré le 23 mars 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/ambassadors>

- Patagonia. (2014l). Notre raison d'être. Récupéré le 12 février 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=11000>
- Patagonia. (2014m). OIA Eco Working Group. Récupéré le 12 mai 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=70914>
- Patagonia. (2014n). Partenaires. Récupéré le 30 juin 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=67997>
- Patagonia. (2014o). Partenariat Common Threads. Récupéré le 1 février 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/common-threads>
- Patagonia. (2014p). Patagonia Social and Environmental Compliance Benchmarks for Suppliers 2013. Récupéré le 13 mars 2014 de [http://www.patagonia.com/pdf/en\\_US/Patagonia\\_Benchmarks\\_12-27-12\\_English.pdf](http://www.patagonia.com/pdf/en_US/Patagonia_Benchmarks_12-27-12_English.pdf)
- Patagonia. (2014q). Questions fréquemment posées (FAQ) Récupéré le 11 février 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/frFR/patagonia.go?assetid=67518>
- Patagonia. (2014r). Réparations et retours. Récupéré le 1 août 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frBE/patagonia.go?assetid=11114>
- Patagonia. (2014s). Responsabilité sociale. Récupéré le 19 mai 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=67371>
- Patagonia. (2014t). Sustainable Apparel Coalition. Récupéré le 13 mai 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=70907>
- Patagonia. (2014u). Textile Exchange. Récupéré le 13 mai 2014 de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=70919>
- PatagoniaWorks. (2013). A LETTER FROM YVON CHOUINARD. Récupéré le 10 août 2014 de <http://john-goodwin-3y88.squarespace.com/press/2014/5/5/patagonia-launches-20-million-change-and-patagonia-works-a-holding-company-for-the-environment>
- Pava, M.L. (2007). A Response to "Getting to the Bottom of Triple Bottom Line". *Business Ethics Quarterly*, 105-110.
- PNUE. (2002). L'industrie: un partenaire pour le développement durable. 10 ans après Rio: l'évaluation du PNUE.



Programme des Nations Unies pour le développement. Les chiffres de la pauvreté  
Récupéré le 5 février 2014 de  
[www.teamstoendpoverty.org/wq\\_pages/fr/visages/chiffres.php](http://www.teamstoendpoverty.org/wq_pages/fr/visages/chiffres.php)

Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Actes du colloque, 2006,

Ramboarisata, L. et De Serres, A. (2010). Les stratégies de triple reddition de compte des groupes bancaires: Quels impacts sur les institutions financières coopératives ? Revue de l'Organisation Responsable, 5(2), 4-14. Récupéré de ABI/INFORM Global

Reinhardt, F., Casadesus-Masanell, R. et Kim, H.J. (2010). "Patagonia". Harvard Business School Case 711-020

Ridgeway, R. (2013). La politique de l'autruche. Récupéré de <http://www.patagonia.com/eu/frFR/patagonia.go?assetid=88408>

Riffon, O. et Villeneuve, C. (2011). Les outils de mise en œuvre du développement durable: état des lieux. Médiaterre. Médiaterre, l'information mondiale pour le développement durable. <http://www.mediaterre.org/international/actu,2086225261>

Robins, F. (2006). The Challenge of TBL: A Responsibility to Whom? Business and Society Review, 111(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8594.2006.00258.x>

SAC, S.A.C. (2013). Higg Index 2.0 - Brand Module - Environment Social-Labor  
Récupéré de

SAC, S.A.C. (2014). The Higg Index. Récupéré le 23 juin 2014 de <http://www.apparelcoalition.org/higgindex/>

Sandrine. (2011). Yvon Chouinard, chef d'entreprise sans concessions Tribu (Vol. 2014).

Savitz, A. et Weber, K. (2006). The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success -- and How You Can Too. : John Wiley & Sons.

- Slaper, T.F. et Hall, T.J. (2011). The triple bottom line: what is it and how does it work. *Indiana Business Review*, 86(1), 4-8.
- SP, S.P. (2012). Beneficial Corporations University of Ottawa. Récupéré de <http://www.sustainableprosperity.ca/dl894&display>
- Sridhar, K. (2011). A multi-dimensional criticism of the Triple Bottom Line reporting approach. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 6(1), 49-67. <http://dx.doi.org/10.1504/IJBGE.2011.037606>
- Sridhar, K. (2012). Is the Triple Bottom Line a restrictive framework for non-financial reporting? *Asian Journal of Business Ethics*, 1(2), 89-121.
- Sridhar, K. et Jones, G. (2013). The three fundamental criticisms of the Triple Bottom Line approach: An empirical study to link sustainability reports in companies based in the Asia-Pacific region and TBL shortcomings. *Asian Journal of Business Ethics*, 2(1), 91-111.
- SustainAbility et GlobeScan. (2014). The 2014 Sustainability Leaders. Récupéré de [http://www.sustainability.com/library/the-2014-sustain-ability-leaders#.U7QRHukg\\_IU](http://www.sustainability.com/library/the-2014-sustain-ability-leaders#.U7QRHukg_IU)
- Szekely, F. et Strebel, H. (2013). Incremental, radical and game-changing: strategic innovation for sustainability. *Corporate Governance*, 13(5), 14.
- The\_Cleanest\_Line. (2014). Patagonia. Récupéré le 25 mars 2014 de <http://www.thecleanestline.com/about.html>
- Theys, J. (2002). La Gouvernance, entre innovationinnovation et impuissance En ligne (Publication no. 10.4000/developpementdurable.1523 ). Récupéré de <http://developpementdurable.revues.org/1523>
- Tripathi, D.K.,Kaushal, A. et Sharma, V. (2013). Reality of Triple Bottom Line. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(2), 153-158.
- Trudel, L.,Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 38-45.
- Tyrrell, T.,Paris, C.M. et Biaett, V. (2013). A Quantified Triple Bottom Line for Tourism Experimental Results. *Journal of Travel Research*, 52(3), 279-293.

- Vanclay, F. (2004a). Impact assessment and the Triple Bottom Line: Competing pathways to sustainability? Sustainability and Social Science Round Table Proceedings, 27-39.
- Vanclay, F. (2004b). The triple bottom line and impact assessment: how do TBL, EIA, SIA, SEA and EMS relate to each other? *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 6(03), 265-288.
- Vernier, M.-F. (2013). Les facteurs clés du succès de l'écoconception: leçons tirées de quelques cas d'entreprises. *Gestion*, 38(3), 67-74. Récupéré de ABI/INFORM Complete; CBCA Complete
- Wang, C. (2014). La communication du concept d'Economie Circulaire et sa nouvelle définition: approche comparative France-Chine.
- Wang, L. et Lin, L. (2007). A methodological framework for the triple bottom line accounting and management of industry enterprises. *International Journal of Production Research*, 45(5), 1063-1088.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3
- Welch, L. (2013, 12 mars). The Way I Work: Yvon Chouinard, Patagonia. Inc.
- Wexler, M.N. (2009). Strategic ambiguity in emergent coalitions: the triple bottom line. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 62-77.
- Willard, B. (2008). The next sustainability wave: Building boardroom buy-in. Gabriola Island, BC.
- WWF, Z., GFN, WFN. (2014). Rapport Planète Vivante 2014. Des hommes, des espèces, des espaces, et des écosystèmes. (Living Planet Report). Récupéré de [http://awsassets.wwf.ca/downloads/lpr2014\\_rapport\\_vf\\_web.pdf](http://awsassets.wwf.ca/downloads/lpr2014_rapport_vf_web.pdf)
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. : SAGE Publications.
- Yin, R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*. : Sage publications.